新锐领导者思维系列

留住好员工 第2版

揭开员工流失的7大隐秘

[美] 利·布拉纳姆（Leigh Branham）| 著　王育伟 | 译



THE 7 HIDDEN REASONS EMPLOYEES LEAVE

HOW TO RECOGNIZE THE SUBTLE SIGNS AND ACT BEFORE IT'S TOO LATE

洞察员工想要离职的蛛丝马迹，
未雨绸缪，及时留住人才

中信出版集团

版权信息

书名:留住好员工：揭开员工流失的7大隐秘（第二版）

作者:[美]利·布拉纳姆

译者:王育伟

ISBN:9787508673103

中信出版集团制作发行

谨以此书纪念W·迈克尔·凯利（W. Michael Kelly，1938-2010）。当年，我首次联系萨拉托加研究所，希望分析他们有关员工离职后的调查数据，身为负责人的迈克尔爽快应允并成了我的合作伙伴。他头脑敏锐，胸襟博大，接听了我无数个电话，耐心解答各种问题，通过电子邮件提出大量很有见地的想法，并逐章对本书提出指正意见。在他遭遇意外的前几个月，我有幸当面拜访了迈克尔和他的妻子卡萝尔。指教之恩，感激不尽，谨以此书永作缅怀。

前言

是的，员工离职的七大原因基本没有变化，尽管自本书第一版出版以来，世界已经发生巨大的变化，经济状况和人才市场也已今非昔比。我持续跟踪名为“离职决定”（Decision-to-Leave）的在线离职后调查（www.keepingthepeople.com），从中发现了一些非常显著的变化。在第二版中，我将报告哪些情况发生了变化，哪些一如从前。

对于这七个原因，相信你已不陌生，它们都近在眼前，只有那些坚持认为员工离职多因薪资太低的人才会视而不见。

本书第二章和第三章列出了1 000多份离职后问卷调查的结果。不妨结合我在本书第一版中列出的萨拉托加研究所（Saratoga lnstitute）19 700份问卷调查的结果一同思考，相信你一定会对本研究有更全面、更深刻的认识。新的调查结果回答了一些新问题，如“离职是否是某个特定事件触发的？”“从发生触发事件到实际离职，经过了多长时间？”“老板当初做出什么举动，你可能会回心转意，留下来继续干？”“在职期间，你是否就在寻找新的下家？”离职者对于这些问题的回复和坦诚的评论也许会让你大吃一惊。

非常感谢网友访问我的网站，花时间填写了“离职决定”调查问卷并非常认真而坦率地做了回答。如果还有读者朋友希望填写问卷并鼓励别人也参加问卷调查，我在此先行谢过！

非常感谢我的客户，感谢他们继续给我提供机会，然后深入学习和了解人们为什么会全心投入工作或选择离职。感谢艾默康出版（AMACOM BOOKS）公司负责本书编辑工作的克里斯蒂娜·帕里西（Christina Parisi），她邀请我撰写本书的第二版；感谢编辑杰瑞林·法

米格提（Jerilyn Famighetti）为本书做了大量语言文字的润色工作；也感谢萨拉托加研究所同意让我分析他们多年来为客户收集的数千份离职调查问卷。要不是他们的支持，本书连第一版都可能无法出版。

利·布拉纳姆

2012年1月

THE 7 HIDDEN REASONS EMPLOYEES LEAVE

HOW TO RECOGNIZE THE SUBTLE SIGNS AND ACT BEFORE IT'S TOO LATE

第一章 为什么要在乎员工离职

要想有所发现，我们的最大障碍不是无知，而是自以为无所不知。

——丹尼尔·布尔斯廷（Daniel Boorstin）

安娜（Anna）从前一家单位辞职已快一个半月了，但很明显，她对此事仍耿耿于怀：

“他们没给我提供任何岗前培训，就让我上岗。我请求与经理面对面聊一聊，把整个项目从头到尾捋一遍，但他总是没空。我感觉他自己对项目都一知半解，根本不知道如何完整地介绍项目。

“他说我做得不到位，但从不具体说今后该怎么改进……实际上，他很喜欢吓唬下属，而且一副臭脾气，每当他把我问住时，就会当着其他同事的面取笑我。实际上，他自己根本不按正常工作流程办事。

“后来，我已经掌握了工作的所有要领，能力早已超出岗位要求一大截，完全大材小用，但公司不肯给我升职。

“最后，我离职时，公司似乎不在乎我为什么辞职，没有和我进行离职谈话。我在职的时候，他们从来听不进我的意见；我离职时，他们当然也不在乎我的想法。”

安娜接着说，她很喜欢新公司的管理工作：

“我还是在做我喜爱的老本行，但这里工作环境更加专业。大家都开诚布公，从不钩心斗角。我始终知道如何把握与同事相处的分寸。”

安娜还说，她从前单位挖走了一名很能干的同事。

有些客户公司在痛失员工后，会请我与离职员工进行访谈，我通常听到的故事都是这样的。我知道，这种事情都是公说公有理，婆说婆有理，安娜前上司的版本也许完全不同。但我也知道，安娜也不可能是完全在编故事。我在所有访谈中发现，当事人在离职后，一般不愿意和前上司和盘托出，而是更愿意和我说实话。

让人欣慰的是，一些公司也开始醒悟过来并认识到，听听离职员工和在职员工的心声，什么时候都不算晚。一些公司看到得力的员工在请假几周后突然离职，会马上警觉起来。另一些公司则把重点放在捍卫自身作为求职者心仪企业的声誉上，只希望能留住所需的人才，实现自己的商业目标。

为什么很多管理者感到无所谓

事实上，很多部门经理乃至高管根本不在乎员工为什么离职，他们的态度似乎是“你爱干不干，要走趁早，别磨蹭！”如果这听起来似曾相识，也是正常的，因为这反映了企业界大多数管理者的普遍心态。大多数经理的工作都超负荷，他们很多人因为无法满足在职员工的需求而感到一筹莫展，更别提和离职员工进行什么访谈了。人力资源部门的人手也越来越少，他们最多要求离职员工在上班的最后一天填写一份离职调查问卷，敷衍了事。你肯定也希望预防员工离职，不然你就不会看这本书。那么，问题来了，你为什么在意这个问题？为什么要花时间和精力去了解员工离职的真正原因？和员工进行离职访谈并倾听他们的心声，要比从书本中寻找答案更简单。你知道，员工通常的理由无外乎“想挣更多的钱”“寻找更好的发展机会”。

失去人才后，企业可以找出很多借口来安慰自己：

- 谁有时间去阻止他们离职，去分析他们为什么离职？他们人都走了；
- 既然他们不想待在这里，为什么还要去管他们是怎么想的；
- 他们也许就是心怀不满，或者态度有问题，或者根本不适合这个工作；
- 我们不指望留住我们雇用的每一个员工；
- 离了谁，地球都照样转；
- 我们再招一个人来顶替就完事了。

当然，我们不奢望留住所有栋梁之材。但优秀的管理者会留意和了解为什么优秀的员工会离职，在员工去意未决时，尤其如此。总有一些经理因为一心扑在工作上，或过于关注自我，或缺乏敏感的神经，而看不到员工变得心不在焉。也有一些管理者太过冷漠，自鸣得意，喜欢指责下属，拒绝接受现实或太过自我，拒人千里之外，因而

难以发现员工离职的真正原因。他们理所当然地认为，员工离职是一项“经营成本”。他们不假思索地相信员工在离职谈话中提到的表面原因。为什么？心理学家把这种行为称为“有意失明”（motivated blindness）；他们不敢直面真相——员工离职的真正原因也许与这些经理的行为直接相关。这些经理选择了闭目塞听，不愿去点透那个纠缠他们的“心魔”。

另一个名叫布拉德（Brad）的员工在离职访谈中告诉我：“似乎大多数经理都不怎么在意员工的去留问题，不愿意花点心思去挽留优秀人才。”但很多管理者很愿意指导、培训、培养和激励下属，我们现在需要做的，是让更多的公司给予这类管理者英雄般的认可，赞扬他们，评估他们的贡献，重金奖励他们。

员工不愿说，经理蒙在鼓里

我们都知道，当离职员工被问及“你为什么离职”时，大多数人一般不会和盘托出离职原因。他们不想与前上司一刀两断，因为可能还需要他写推荐信，一般只会用“寻找更好的发展机会”“为了更高的薪酬”等原因三言两语搪塞过去。他们何必提起那些不愉快的真相呢？比如，上司从来没给过任何反馈或认可，或者上司从未考虑提拔他们。

一项调查显示，89%的管理者说，他们认为员工离职的主要考虑因素是想获得更高的报酬，这也就不足为奇了。[注]然而，我自己的研究，[注]萨拉托加研究所对18个行业中近2万名员工的调查，[注]以及几十项其他研究的结果都表明，80%~90%的员工之所以离职，并非因为薪酬太低，而是因为对工作、管理者、企业文化或工作环境心怀不满。这些内在原因也称为排斥因素（push factor），其对立面是吸引因素（pull factor），如外部薪酬更高的工作机会。企业和管理者必须学

会改变和控制这些排斥因素。但你必须首先了解情况，才能做出变更。如果不知道问题的起因，任何解决办法都是枉然。

可以避免离职事件的真实成本

员工消极怠工并最终离职的真实根本原因，远非管理者想象的那么简单，两者的看法严重脱节（见图1.1），这种脱节致使企业每年承受几十亿美元的损失。

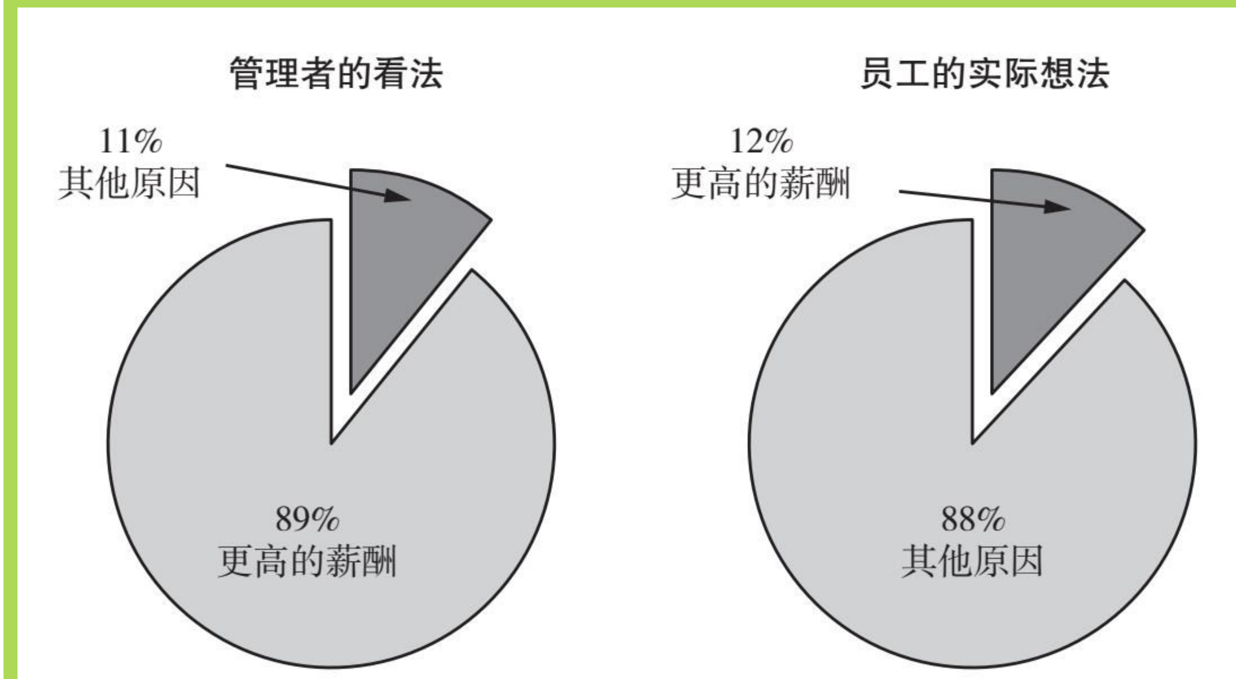


图1.1 员工为什么离职：管理者的想法和员工的实际想法

数据来源：Harvard Management Update Survey; Saratoga post-exit surveys

据萨拉托加研究所估计，平均起来，企业失去一名员工造成的损失相当于该员工的年薪。注假设一家公司拥有300名员工，他们的平均年薪为3.5万美元，如果每年的主动离职率为15%，那么该公司每年损失157.5万美元。更简单地说，假如该公司每年的主动离职人数为45人，而有70%（即31人）的人本来是可以挽留的，那么该公司就可以通过解决他们离职背后的根源问题节省110.25万美元。看到这个数

字，大多数总裁想必会大吃一惊并立即采取行动。但仅仅分析员工离职的成本，还不足以充分说明全部问题。其实，很多员工在离职前的很长一段时间内，早已“人在曹营心在汉”了。处于游离状态的员工一般都漫不经心，效率低下，经常缺勤；如果他们去意已决，甚至还会干出有损企业利益的事来。如图1.2所示，盖洛普调查机构（the Gallup Organization）的报告表明，全美国有70%的工人处于游离状态或严重消极怠工。注

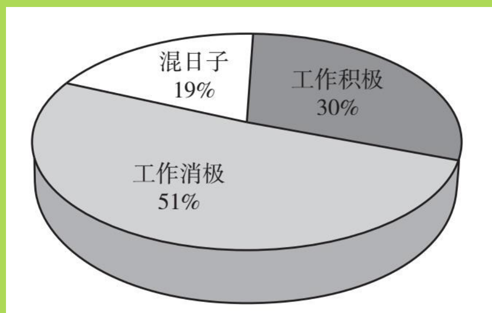


图1.2 员工工作积极性调查结果

数据来源：“EngagedWorkers Report Twice as Much Job Creation,” Gallup Management Journal,August 9, 2011

严重消极怠工的员工尤其会对公司的士气和收益造成十分巨大的伤害，因为这类员工会想着法子扰乱秩序，散布怨言，惹是生非，吃里爬外。管理者必须投入大量时间和精力来处理这些“刺儿头”，而他们本可以利用这些时间和精力来更好地管理其他员工。

据估计，员工消极怠工每年给美国经济造成的损失为2 540亿~ 3 630亿美元。注仅消极怠工表现之一的缺勤一项，每年造成的损失大约为400亿美元。注

员工消极怠工（其中很多都最终会离职）导致与客户的沟通严重不畅，由此产生大量的销售损失，进而造成令人难以置信的成本增加。简而言之，员工消极怠工会造成顾客热情消退，员工的流失也会导致顾客忠诚度降低。

盖洛普开展了多项员工积极性调查，结果显示，得分最高的工作小组具有以下特点：

- 客户满意度高12%；
- 生产率高18%；
- 利润率高16%；
- 缺勤率低37%；
- 离职率低25%（对员工离职率低的企业而言）；
- 离职率低49%（对员工离职率高的企业而言）；
- 盗窃事件发生率低27%；
- 安全事故发生率低49%；
- 病人安全事故发生率低41%；
- 质量事件（次品）发生率低60%。[注]

所以，维护企业效益这一经济动机，才是管理者必须去发现员工消极怠工和辞职背后隐秘的最重要原因。尽管礼貌待人是一项值得赞扬的行为标准，但管理者不能纯粹为了展示绅士风度而对员工彬彬有礼。管理者必须关怀自己的员工，然后员工才会愿意关怀客户。[注]全身心投入工作的员工才会让顾客心情愉悦。如果我们努力去发现员工消解怠工的根本原因，并且能采取有针对性的办法解决这些根源性问题，提高员工的积极性，那么我们一定会收获看得见的成果：离职造成的损失会不断降低，而收入会不断增长。

员工流动只是无法避免的“经营成本”吗

回顾调查结果，近90%的管理者认为，员工离职是因为其他企业的机遇更佳且报酬更有吸引力；而近90%的员工表示，他们之所以离职，是受到报酬以外因素日积月累的影响，最终忍无可忍才一走了之。事情的真相到底是什么？和企业经营中很多事情一样，管理者和员工对待离职一事也各执一词。我们应该问的是——“谁说的是真相？”

从当今管理者的角度来看，员工流动是一项可以接受的经营成本。你一定听他们说过这样的话：“铁打的营盘流水的兵”“你别指望留住每一位员工”“人往高处走，水往低处流”。这些说法都非常现实，也是人之常情。

近几十年来的教训：用人观念必须与时俱进

话虽如此，但不要忘了，如今企业的很多管理者都是20世纪80年代和90年代初进入管理层的，正是在这个时期，第一次婴儿潮期间出生的“50后”不断加入劳动力大军，离职员工留下的空缺完全不愁没人填补。自1968年第一批“50后”参加工作，劳动力市场一直供大于求，这种趋势持续了很多年。到1995年，供需关系出现了拐点。在我近些年的记忆中，这一年首次出现供不应求的局面，一场“人才抢夺大战”随之上演。

在随后的六年内，各公司自由采取签约奖金和股票期权等手段吸引新员工，争抢大战愈演愈烈。一些公司提供礼宾服务、按摩和外带晚餐等全套服务，甚至允许员工带着宠物上班。由此，主动权转到了员工手里。

1998年的一项调查显示：虽然75%的高管表示，留住员工是他们的三大优先事项之一，但他们之中只有15%的人制订了降低员工流动

率的计划。㊟从他们光说不练这一点上不难发现，大多数经理和高管依然顽固不化地固守其曾在事业成长期得心应手的用人思路——员工流失是一项可以接受的经营成本。那些对此墨守成规的管理者很快发现，自己已然在与一小撮公司争抢人才且屡屡败下阵来，因为那些公司恪守着截然不同的信条："哪怕走掉一名员工，都是令人痛心的损失，必须深入分析。"在他们看来，失去一名员工，就如同失去一个重要客户。这些公司很多都位于硅谷，那里的人才抢夺大战尤其惨烈。

这些公司是美国企业界的先锋队，它们以人为本，营造相互承诺的企业文化，降低了对不称职管理者的容忍度，提出了多种有创意的精妙做法来留住并激励员工。这些公司包括西南航空公司（Southwest Airlines）、赛仕软件公司（SAS Institute）、美信银行（MBNA）、爱德华·琼斯金融服务公司（Edward Jones）、太阳微系统公司（Sun Micro Systems）、西诺乌斯金融公司（Synovus Financial）及哈雷-戴森公司（Harley-Davidson）。它们是企业界的少数派，就像其他行业的精英也都是少数派一样。

随后，2001年的经济衰退潮袭来，员工开始紧紧捧住自己的"饭碗"，劳动力市场上再次出现供大于求的局面。企业高管们都击掌相庆，因为他们再也不用为争夺人才拼得你死我活了。企业夺回了主动权。《财富》杂志就此刊登了一篇专栏文章，题为"企业的人才抢夺大战告一段落……求职者一败涂地"。㊟经理和高管们似乎完全可以重新拾起他们习以为常的老观念——"员工流动是一项可以接受的经营成本"。

几年后，人才抢夺大战再次轮回上演。但随着2008年金融危机的到来，美国的失业率蹿升到10%，劳动力市场的主动权再次回到企业手中。管理者和员工的心态都变成了"只要有工作，就算是幸运的"。很多员工尽管心里一百个不愿意，还是会硬撑着干下去，但随着工作

量的增加，他们越来越躁动不安，疲惫不堪。很多高产员工（一项调查发现他们的比例超过25%）时刻准备着跳槽。注

管理者对“人力资本”的态度随着就业市场的变化而改变，这是完全可以理解的。我们也很容易看出，为什么在员工大量失业和半失业的情况下，企业管理者的挑选余地很大，并不担心员工离职的问题。管理者既然连员工是否离职都不关心，就更不会在乎他们为什么要离职。

但是，很多具有前瞻眼光的企业高管在展望未来发展前景时认识到：必须竭尽所能地指导和培训自己的经理，以便他们也能激励并持之以恒地激励有才能的员工。遗憾的是，这样的高管凤毛麟角。2011年的一项调查发现：即使90%的高管表示员工激励工作的好坏决定着业务的成败，也有75%的人没有制订任何激励计划或战略。注

我和马克·赫什菲尔德（Mark Hirshfeld）在2010年出版的《重整旗鼓》（*Re-Engage*）一书中指出，2008年金融危机爆发后的几周和几个月内，在参加全美“最佳就业场所”（Best Places to Work）大赛的所有企业中，有2/3的员工积极性调查得分出现了下降。我们感到有意思的是，1/3的参赛企业发现，员工积极性得分反而随着危机的爆发而升高。我们在《重整旗鼓》中写道：这些企业知道经济衰退期总会过去，但人们的印象一旦形成却不会轻易改变，因此必须做出双倍努力，在困难时期更加关心自己的员工。

然而，当经济回暖，企业加快创造工作机会时，当7 500万“50后”和“60后”越来越多地走向退休，而区区4 500万“70后”尚不足以填补空缺时，人才市场将发生什么？注（见图1.3）随着这种局面的日益逼近，一场人才争夺大战将再次上演。那些备受求职者追捧的热门企业将再次为人才而抢得头破血流，而那些在这场争夺战中落败的企业将难以生存。

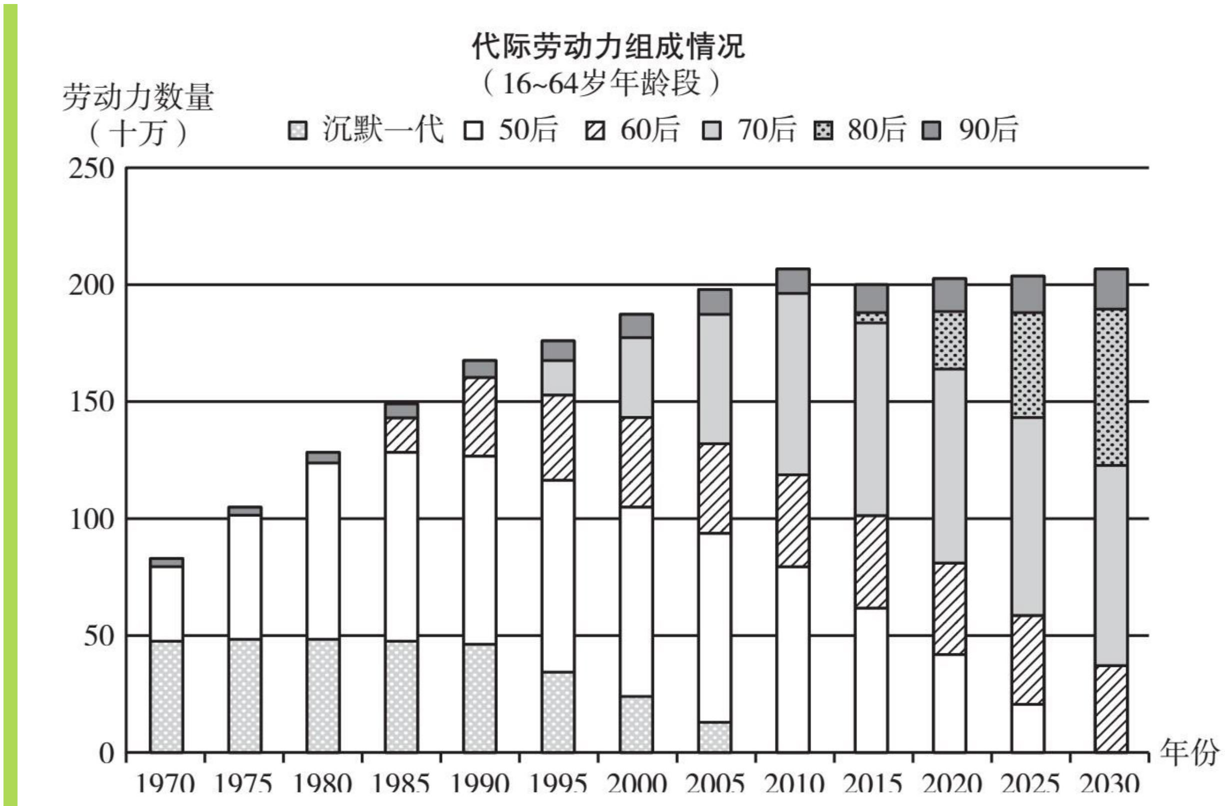


图1.3 到2030年的代际劳动力组成情况

数据来源：http://ericgarland.posterous.com/generational-labor-force-composition-in-america

也就是说，企业管理者再也不能以旧时的眼光看待员工离职的问题。但凡有竞争力的管理者，都必须摒弃“大不了换一个”的想法，必须认同“竭力留住人才”的观念，即每一起本可避免的员工离职事件都是一大憾事，需要认真分析，汲取教训并尽可能地加以纠正。要坚守这样的观念并落实到工作中，意味着管理者不能想当然地认为自己知道员工离职的原因，不能简单地认为他们是奔着“更高的工资”或“更好的发展机会”而去的——虽然这在很多情况下的确是实情。经理和高管必须知道人才流失背后的真相，他们必须接受这样的真相：也许是因为他们自己做错了什么或什么没做到位，才把员工推向了公司门外。

人力资源部门应在离职谈话中扮演什么角色

一些管理者也许会说："人力资源部门又在做什么呢？难道与离职员工谈话、分析数据及报告员工离职原因不是他们的分内事吗？"一直以来，这些工作的确是人力资源部门的职责。

尽管管理者迫切需要探明员工离职的根本原因，但现有的证据表明，在大多数企业，人力资源部门和高管都不会向他们提供有意义的数据。萨拉托加研究所开展了一项综合研究，结果发现：虽然95%的企业表示他们会与离职员工谈话，但只有32%的公司会向经理反馈信息，而采取后续应对措施的更少，只有30%。在参加调查的所有人力资源部门中，只有42%的部门承认，离职谈话没有取得实效。㊟

近年来，很多公司发现，要了解员工离职的真正原因，最好的办法是等该员工正式离职后，请第三方联系他们谈谈。大多数认识到位的人力资源专家都知道，公司访谈设计得再天衣无缝，都不可能从员工嘴里"套出"全部事实，因为他们如果对公司或经理说难听、不敬的话，就等于断了自己的后路。

人力资源专家可以通过以下方式发挥重要作用：在员工离职后进行访谈或调查，然后把员工离职数据与员工激励数据联系起来，再向管理层汇报调查研究结果，最后与所有经理合作，提供必要的资源，采取合理的纠正措施。

经理绝对不能把留住和激励优秀人才的责任全部推给人力资源部。人力资源部是他们的合作伙伴，但不是唯一的责任方。最重要的是，从高管团队开始，整个公司上下都必须改变用人观念。

我们已经看到，在"走了再招"这种落后观念的支配下，管理层对员工离职的原因不甚了解，导致企业之间的薪酬大战不断升级；同时，员工离职后企业"病急乱投医"，随意把别人的做法拿来为我所用，也解决不了下一场人才争夺大战的问题。

---

1. Marie Gendron, “Keys to Retaining Your Best Managers in a Tight Job Market,”*Harvard Management Update* (June 1998): 1–4.
2. Decision to Leave post-exit survey, based on 991 responses, 2004–2011, www.keepingthepeople.com.
3. Leigh Branham,*The 7 Hidden Reasons Employees Leave* (New York: AMACOM Books, 2005).
4. Barbara Davidson and Jac Fitz-enz, “Retention Management,” a study released by the Saratoga Institute, Santa Clara, California, and published by the American Management Association, 1997.
5. Jim Clifton,*The Coming Jobs War* (New York: Gallup Press, 2011).
6. Ibid.
7. Ibid.
8. Ibid.
9. Hal F. Rosenbluth and Diane McFerrin Peters,*The Customer Comes Second: And Other Secrets of Exceptional Service* (Quill, 1992).
10. Charles Fishman, “The War for Talent,”*Fast Company*, August 1998.
11. Geoffrey Colvin,“The War for Talent Is Over…Talent Lost,”*Fortune*, October 2002.
12. Right Management survey, January 2011.
13. Survey commissioned by ACCOR Services, 2011.
14. http://ericgarland.posterous.com/generational-labor-force-compositionin-america.
15. Davidson and Fitz-enz， “retention management”.

第二章
员工为何消极怠工，然后拂袖而去

一些人甩手不干，然后转身离去……

另一些人甩手不干，但继续得过且过。

——无名氏

在揭示员工消极怠工的主要原因之前，我们必须了解他们是如何从积极向上慢慢走向消极怠工的。了解员工消极怠工的过程，有助于我们采取干预措施，在他们做出离职决定前的若干节点加以挽留，防止优秀人才的流失。

我们首先要认识到：员工离职不是一时冲动的结果，他们在做出离职决定之前，实际上已经经过数日、数周、数月甚至多年的思想斗争，慢慢走向了游离状态。以下是会计戴维（David）在辞职三周后告诉我的实情：

“上班第一天，我就想着要离职。上司交给我一项任务，然后我很快认识到，他不会给我提供任何指导或支持。”

这种不快为他日后最终离职埋下了伏笔，虽然他最后离职是几个月之后的事，但第一天就是转折点。

如下面的阶梯图（图2.1）所示，员工从消极怠工到转身离去的整个过程，是由若干前后关联且可以预测的节点组成的。

当然，很多经理公务过于繁忙或太过专注于其他事务，即使员工在胸口挂一块牌子，上面写上“我考虑离职”或“我虽然不会辞职，但别指望我认真干”，或者员工消极怠工过程中的任何蛛丝马迹，他们都不会察觉。我倒不是说只有经理有责任在这个过程中明察员工的心理状态；员工也需要了解，他们也有责任寻找办法打消自己的消极念头，重新积极投入工作。但事实是，很多经理的反应都慢了一拍，看不到员工消极怠工的明显迹象，任由事情发展到无法挽回的地步。

员工消极怠工有一些非常明显的迹象：无故旷工、做事拖拉、逃避责任及工作毫无积极性。值得一提的是，这些早期表现通常在发生很糟糕或不和谐的事件后开始显露出来，因为员工会质疑是否值得那么卖命地工作。

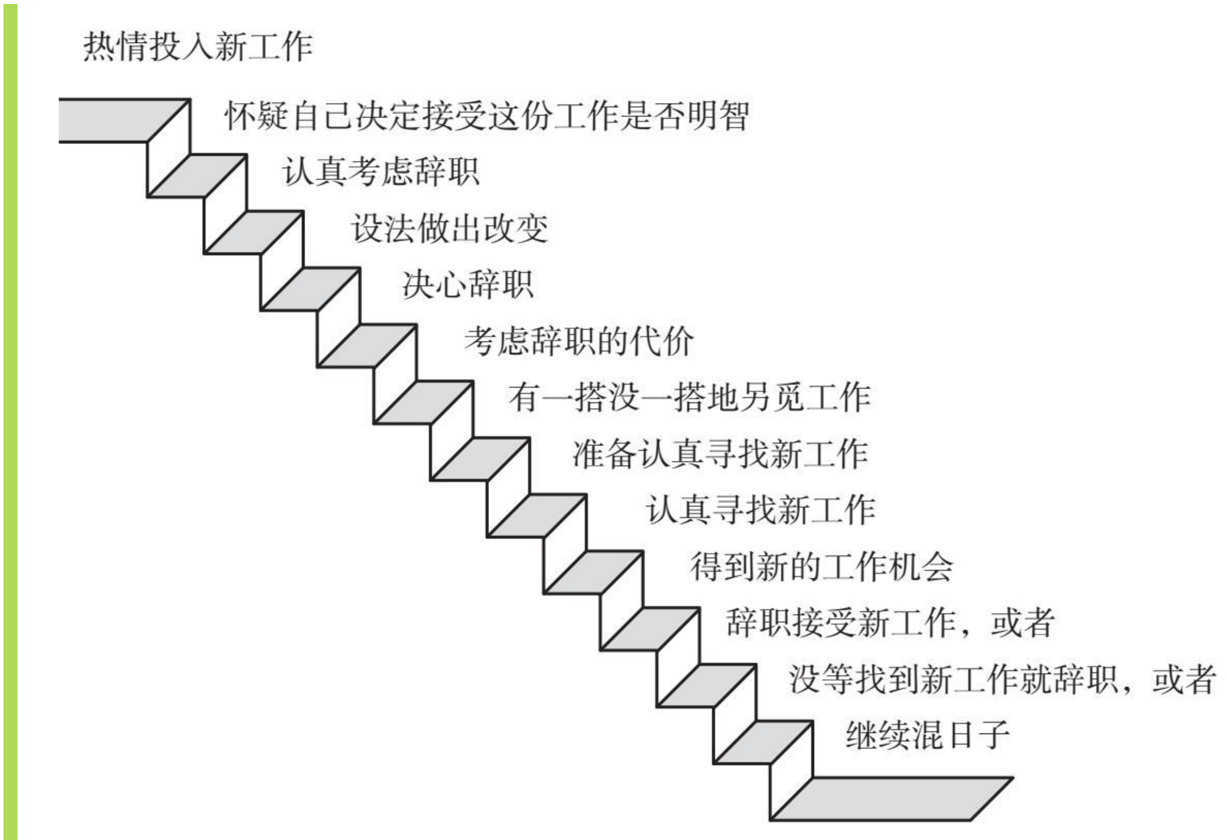


图2.1 从消极怠工到离职整个过程的节点

数据来源：T.R. Lee,T.R. Mitchell, L.Wise, and S. Fireman,“An Unfolding Model of Employee Turnover”,*Academy of Management Journal* 39（1966）: 5–36

导致员工消极怠工的诱因

在发生以下情况后，员工可能消极怠工：

- 不受上司待见，错过晋升机会；
- 意识到工作并非像公司此前承诺的那么好；
- 得知自己会被调到别的部门工作；
- 录用自己的老板被新老板接替，而自己对新老板“不感冒”；
- 马上要被派往新的地方工作；

- 被要求做不道德的事；
- 得知公司在做不道德的事；
- 获得大笔钱财（获得意外之财或馈赠），可以退休享受生活或追求新的人生爱好；
- 遭到性骚扰；
- 遭到种族歧视；
- 获悉公司已被收购；
- 得知自己与同事同工不同酬；
- 原以为会得到提拔，但发现自己不在候选人之列；
- 认识到自己的业绩表现或行为让人无法接受；
- 已获得其他公司提供的工作机会；
- 被要求做出不合理的家庭牺牲或个人牺牲；
- 请探亲假遭到拒绝；
- 请求调换部门遭到拒绝；
- 被要求做一些卑微的工作（如打扫卫生间）；
- 上司为一件琐事不可理喻地大发雷霆；
- 一个要好的同事辞职或被解雇；
- 与上司意见不合；
- 与同事发生争执；
- 业绩考评得分低得出乎意料；
- 工资原地踏步或上涨很少。

压断劳资关系的“最后一根稻草”

有时候，离职员工用“最后一根稻草”这种说法来描述这些诱因。

一位名叫卡伦（Karen）的护士告诉我：

> “两年前，工作非常顺心，但经理离职了，接任经理不知道怎么指导下属。她就要退休了，喜怒无常，非常不专业……后来有一天，她冲我大喊大叫。我找到她的上司评理，但上司却为她打圆场，‘她就是这样的脾气’。这是彻底让我失去耐心的‘最后一根稻草’。”

下面摘录了其他离职者的谈话记录，可以看出，他们的离职都始于某个“转折点”事件：

> “我们部门换主管了，我感觉新主管不需要我的意见，也不认可我的贡献。我做的行政工作越来越多，技术工作越来越少……我觉得自己只是在不停地整理文件，而不是设计产品。于是，我开始另觅高就了，一名同事把我介绍到现在工作的这家公司。”（丹，工程师）
>
> “我的几位主管明确地告诉我，他们不需要我的意见。他们本来完全可以充分利用我的语言优势，但他们谁都不待见我。他们非常看重校友关系网那一套……我曾代表经理参加公司的全国大会。95%的与会者都是男性，没有一个人愿意走上前来做自我介绍。我终于忍无可忍。之后，我开始寻找新工作，6个星期后，我找到了新工作。”（贾妮，商务分析师）
>
> “我的工作没有什么挑战性……有一次，在做项目成本预算时，碰巧看到了自己的薪资信息。我发现，我的工资比团队中其他同事的工资低15%，这就是转折点。”（约翰，财务分析师）
>
> “我毕业于名牌大学，我的经理却经常在同事面前拿我开涮……然后他开始分派一些跑腿的杂活儿，比如到邮局或联邦快递业务点去寄信。他竟然还说‘比起我亲自去跑一趟，你去做这事儿

的成本效益更高’。工作才3个月，我就开始另觅出路了。”（帕梅拉，技术文档工程师）

下面摘录了我们在“离职决定”网站（www.keepingthepeople.com）上开展问卷调查后收到的评论，离职员工都提到了“最后一根稻草”。首先是他们对直接上司的评论：

- “说我最欠缺的是组织能力和时间管理能力，而这两项技能正是我的强项。”
- “主管竟然要求我把看病的时间安排在晚上和周末。”
- “我的晋升提名遭到否决。后来我发现他根本没有参加那场讨论我的晋升事宜的会议。”
- “老板不想‘得罪’两个效率低下的同事，一心想和所有人都做哥们儿。”
- “我儿子在幼儿园生了病，我去接他，竟然挨了主管一顿骂。”
- “家人得了重病，我抽点时间去照顾，主管就没有好脸色。”
- “和我同级别的另一名同事得到了津贴，我却什么都没有。”
- “和老板上床的女同事得到了提拔，我却没有得到提拔。”
- “一个同事明明不懂得团队合作，工作经常掉链子，经理竟然当众对她大肆表扬。”

很多评论都指向更高层的领导所采取的行动：

- “一个毫无职业道德的经理竟然得到了提拔。”
- “老板竟然在公开网络论坛上对一名顾客破口大骂。”

- “在一周内武断地解雇了一半员工。”
- “听说世通公司要收购MCI通信公司，我觉得伯尼·埃伯斯（Bernie Ebbers，世通公司总裁——译者注）实在太庸俗。”
- “员工流动率很高，董事会却坐视不管。”
- “管理层对待专业员工就像对待白痴一样，一切沟通都是自上而下地发号施令。”
- “他们首先把创始人挤了出去，然后又解雇了创始人的朋友。这儿不是值得我逗留的地方。”
- “高级副总裁逮着我的一个小错误，把我劈头盖脸地骂了一顿，让我感觉自己很不称职。”
- “我看到经理从收银机里偷钱，我第二天早上就辞职了。”
- “老板的咸猪手乱摸，想看看我有没有穿内裤。”
- “工作量太大，而人力资源高管听不进任何意见。”
- “他们让我参加房地产培训课程并承诺报销学费，但一直没有兑现诺言。”
- “他们以‘保护’我的名义，把我调到别的岗位，而不是开除仗势欺人的经理和她的下属。”

员工更多关于触发事件的评论都直指高管层，而不是顶头上司，这为我与马克·赫什菲尔德共同撰写的新书《重整旗鼓》中的结论提供了更多注脚。我们在该书中分析了210万份员工积极性调查，得出的结论是：比起员工的顶头上司，高管的行动对他们的工作积极性影响更大。

在其他转折点事件中，员工没有具体说明自己离职的根本原因，但同样义愤填膺：

- “一想到明天还要去上班，我连觉都睡不踏实。”
- “我意识到，这份工作简直让我感到恶心！”
- “我意识到，我的同事都不是我愿意共事的专业人士。”
- “我上班时曾心脏病发作。”

他们提到的吸引要素或转折点事件则非常多样：

- “我在职业协会找到了自己梦寐以求的工作。”
- “找到机会在很有创意的环境中工作。”
- “考研成功了。”
- “我们有了第一个孩子，于是觉得应该多花点儿时间陪伴父母和兄弟姐妹。”
- “得到了一份每年可涨薪7 000美元的工作，并确认可以在家办公。”
- “心理健康问题。”
- “为期三年、总值4亿美元的项目终于大功告成。”
- “支付学费。”

有时候，兼吸引也兼排斥的转折点事件同时发生：

- “公司很快撑不下去了，终于有机会多花点儿时间陪陪家人。”
- “我决定，自己不需要做任何改变，我必须辞职。令人激动的新机遇在等我。”

高管和经理必须牢记的要点

让员工保持工作积极性，就是要防止发生让他们消极怠工的触发事件，同时要采取积极行动鼓舞他们的工作积极性。总有员工会离职，我们无法完全阻止，我们也没必要去阻止，但如果能留意那些可能让员工产生去意的事件和其他行为性征兆，我们可以及时采取措施让员工回心转意。

图2.2显示的是离职员工对网上问卷调查问题“是否有什么转折点事件促成了你的离职决定”的回复情况。

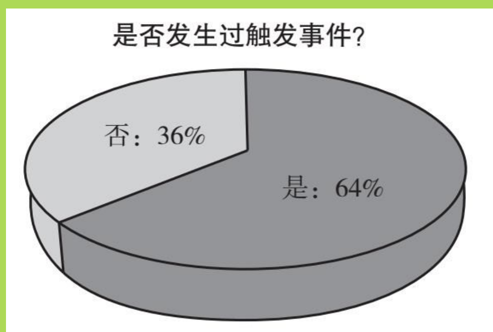


图2.2 “离职决定”调查结果，超过1 000名离职员工，2004~2012年

数据来源：www.KeepingthePeople.com

华盛顿大学的工商教授托马斯·李（Thomas Lee）博士针对离职现象设计了离职解析模型（unfolding model of turnover）[注]，并开展了广泛的调查。针对员工为什么消极怠工并离职这一问题，他获得了若干有趣的研究结果：

- 大多数（63%）人都以为受到某种刺激而主动离职；
- 很少有员工因为遇到与薪酬相关的刺激事件才想到离职；
- 大约20%的离职者在没有找到下家的情况下便毅然辞职；

● 一些人离职时，“有可能获得下家的工作机会”，但等不到收到正式录用通知便决定辞职；

● 临时工、兼职工和试用期未满的员工，更可能在经历触动事件后突然或冲动地提出辞职，而不是长时间仔细评估形势后再辞职；

● 很多能力强的员工通常一边工作，一边外出求职，寻找锻炼机会，从而制订B计划，或者检测自己在人才市场的受欢迎程度；

● 很多员工因为发生与职场无关的“个人触动事件”而离职，例如，婚姻，怀孕，获得遗产，最小的孩子搬出去住，决定举家搬迁，家人患病必须抽身照顾或偿还住房抵押贷款。

如果无法通过离职调查或访谈了解员工的触动事件（即转折点）并让员工谈谈心路历程，就无法发现他们离职的根本原因。李博士还指出，员工考虑离职一般会经过两个截然不同的阶段。第一个阶段是从首次萌生去意到随后决定辞职的时间段。例如，一名离职的员工表示，“公司被兼并后，我又等了一年时间，观察公司的业绩情况并尽量保持积极乐观的心态，但情况没有发生任何改观，于是我开始另谋出路了。”我采访的另一名离职者告诉我，在他被提拔的当天，他没收到任何通知，因此他认为管理层没把他当回事。后来，他觉得已经在岗位上证明了自己的能力，希望公司能给他升职，却遭到了拒绝，于是，他首次想到了辞职。因为他已经在国外生活了一年，他觉得公司除了亏欠他妻子和儿子，也欠他一个升职的机会。但他没有得到心仪的岗位，而是被调到了另一个岗位。

积极寻找出路

离职过程的第二个阶段，是从决定离职到真正一走了之的时间段。（见图2.3）不难想象，相比员工积极寻找下家的第二阶段，管理者在第一阶段让他们回心转意并成功激发其工作热情的机会更大，因为在第一阶段，员工只是萌生了这个念头而已。因此，管理者必须仔细留意员工开始走向游离的种种迹象，这个时候采取行动还来得及。因为大多数情况下，员工在发生上面列出的某种触动事件后才开始消极怠工，管理者需要“竖起耳朵”捕捉骨干员工可能受到某种刺激的信号。

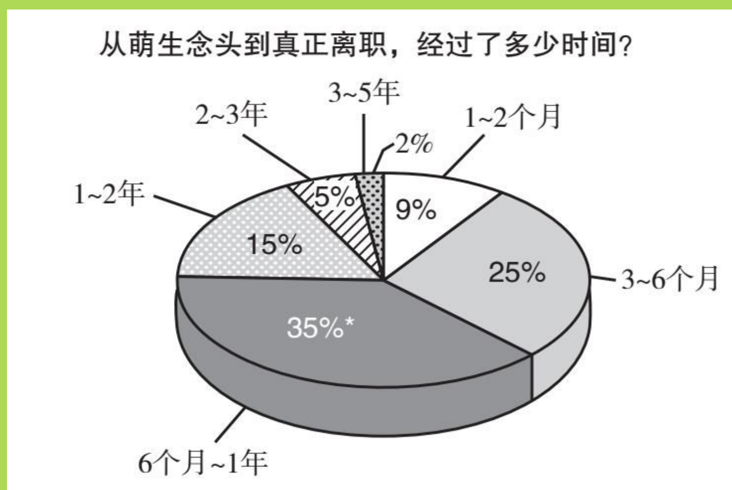


图2.3 “离职决定”调查结果，超过1 000名受访者，2004~2012年

数据来源：www.KeepingthePeople.com

*图中所有百分比之和为91%，原文如此——编者注

常言道“知人知面不知心”。光凭外表也许很难发现员工内心的想法，因此，管理者也许可以找当事人和他们的直接下属坐下来聊聊，问一句，“最近情况怎么样？”如果能在员工处于游离状态或考虑离职的某个节点坐下来和他们谈谈，问一个诸如“你对公司整体感觉如何”这样简单的问题，也许可以阻止前面提到的人才流失。（见图2.4）这样也许可以就此打开话匣子，最终解决员工内心纠结的问题。

也许员工本可以主动采取更多的措施来化解自己的困境；也许他们已经用尽各种办法；也许管理者根本没有成全员工的任何愿望。（见图2.5）具体真相我们永远不得而知。我要强调的是，如果管理者

不定期地主动做出安排，此类谈话就绝对不会发生，最终承受人才流失之痛和员工离职成本（包括员工积极另谋出路期间给企业造成的生产力损失）的，不是别人，正是管理者本人和公司。

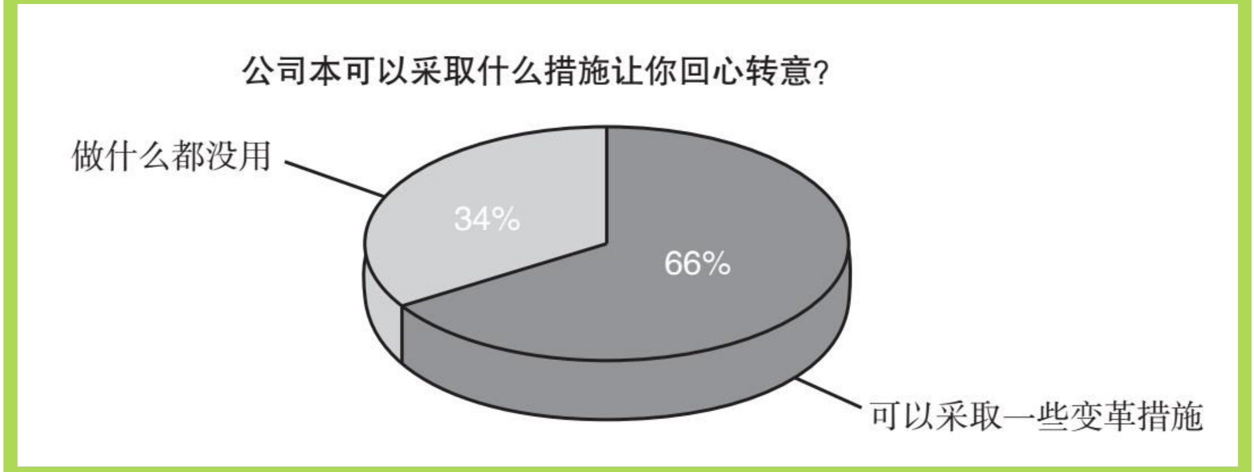


图2.4 “离职决定”调查结果，超过1 000名受访者，2004~2012年

数据来源：www.KeepingthePeople.com

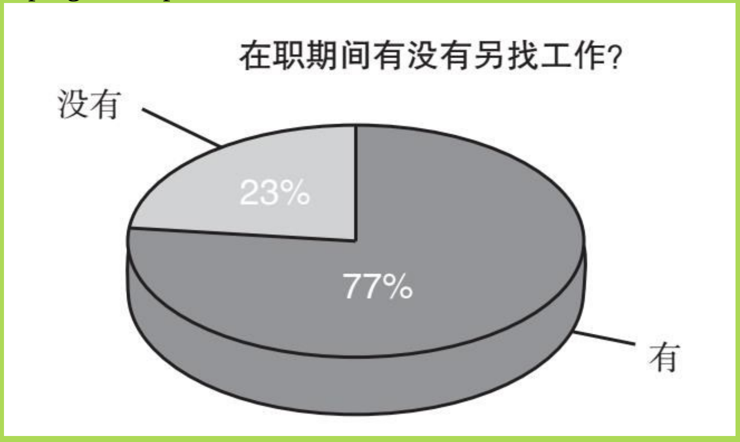


图2.5“离职决定”调查结果，超过1 000名受访者，2004~2012年

数据来源：www.KeepingthePeople.com

员工从积极工作到走向游离状态是一个剥笋一样的渐进过程，而且研究表明，70%以上的离职员工都没有得到任何关怀。考虑到这两个事实，我们只可能得出一个结论：管理者必须主动采取行动去了解员工的想法，鼓励他们重新投入工作，这种行动机会每天都有，到处皆是。

1. T.W. Lee,T. R Mitchell, L.Wise, and S. Fireman, “An Unfolding Model of Employee Turnover,”*Academy of Management Journal* 39 (1966): 5–36.

THE 7 HIDDEN REASONS EMPLOYEES LEAVE

HOW TO RECOGNIZE THE SUBTLE SIGNS AND ACT BEFORE IT'S TOO LATE

第三章
员工为何离职：研究结果揭示的真相

员工懈怠、离职的根本原因

有时候，只要打破砂锅问到底，我们就能发现真相。

——杰克·菲茨-恩茨（Jac Fitz-Enz）

对几十家公司的员工离职所开展的调查显示，员工主动离职的原因通常如下：

- 薪水不高；
- 官僚主义严重；
- 想改变职业；
- 通勤时间或距离太长；
- 认为公司前景堪忧；
- 与同事关系不和；

- 与顶头上司关系不和；
- 遭受种族、性别、宗教或其他方面的歧视；
- 领导或经理不诚实或缺乏职业道德；
- 工作量过大；
- 经理任人唯亲；
- 担心公司削减岗位；
- 公司区位不佳；
- 个人健康问题；
- 自己的想法不受重视；
- 难以胜任工作；
- 福利太少；
- 工作时间不灵活；
- 工作缺乏挑战；
- 公司未提供充分的培训或培训不当；
- 公司提供的岗位资源太少；
- 公司裁员；
- 对工作本身不满意；
- 岗位职责原因；
- 工作缺乏安全感；
- 缺乏晋升机会；
- 领导层缺乏人情味；
- 工资收入增长无望；
- 团队缺乏合作；

- 对高层领导缺乏信心；
- 工作与生活失衡；
- 高层很少放权或从不放权；
- 成长或发展机会很少，甚至根本没有；
- 公司很少提供绩效反馈或完全没有；
- 工作氛围非常消极；
- 缺乏岗位权限；
- 没有职业规划；
- 做好做坏一个样；
- 没有渠道表达自己的关切；
- 不允许员工放下工作；
- 公司不允许员工以自己的方式完成工作；
- 薪酬没有竞争力；
- 薪酬与贡献不成比例；
- 贡献得不到认可；
- 企业文化有问题；
- 公司组织结构不稳定或一团乱麻；
- 钩心斗角严重；
- 设备过时或不够用；
- 实物设施噪声严重、脏乱差或者令人不舒服；
- 沟通渠道不畅；
- 待遇很差；
- 退休；

- 重返校园充电；
- 自主创业；
- 遭到性骚扰；
- 奖金很少或没有奖金；
- 配偶工作地点发生变化；
- 工作压力大；
- 涨薪不够及时；
- 内部变动频繁；
- 涨薪不公平；
- 业绩评估流程不公平；
- 晋升流程不公平；
- 规章、制度或程序不公平；
- 岗位职责变化不如意；
- 很不情愿被调派到别处工作；
- 对休假制度不满。

实际上，这67个原因是我从成千上万名离职人员的问卷答复中精选出来的。即使列出了这么一长串，其实还不完整。如果剔除企业明显无法避免的原因，即缺乏晋升机会、薪水不高、想改变职业、公司裁员、通勤时间或距离太长、公司区位不佳、员工退休、重返校园充电、自主创业和配偶工作地点发生变化，仍有57个原因是可以预防的。我阅读了1998年以来萨拉托加研究所[注]和我自己的网站调查中收集的4 000多名主动离职者的评论，并做了分类。[注]在阅读过程中，我完全能感受到员工字里行间流露出的强烈情绪——失望、挫败、愤怒、幻灭、郁闷、憎恨、背叛，这些都是最常见的情绪。虽然他们的

评论和情绪很多也是积极向上的，但负面情绪更加尖锐和强烈，也更有启发意义。我发现，在这些主动离职“原因”中，很少有几条是基于理性思考的，基本上都是因前面提到的这些强烈情绪而发。

我分析了他们离职的原因，并按类别或主题做了整理，像剥洋葱一样逐步深入内核，寻找根本原因，然后找到了共同点。很明显，当员工作为一个人的四种基本需求其中之一都得不到满足时，他们就开始消极怠工，另谋他就。这四种基本需求如下。

- **获得信任的需求** 希望公司和管理层言出必行，在所有交流中讲究诚信、开诚布公；原意在自己身上投资；公平对待自己并及时地给予回报。
- **被寄予厚望的需求** 公司相信自己能够在专业上成熟起来，能在工作中或通过培训培养并发挥新技能。对于很多员工来说，这种需求还表现为获得职务晋升和职业发展机会，从而提高自己的收入。
- **被重视和尊重的需求** 员工相信，只要努力工作，尽自己所能，积极投入，并做出有意义的贡献，就能得到公司相应的认可、奖励和尊重，并被视为一笔重要资产，而不是负担。
- **随着技能日渐娴熟，得到公司重用的需求** 即希望公司能委以重任，让自己充分发挥才能并有机会挑战自己的能力极限，从而有机会学会如何驾驭工作，为今后的职务打好基础；同时在付出辛勤努力后，能最终取得成功并定期获得高层的反馈。

员工为什么要离职

当我通读独立第三方问卷调查揭示的原因时，[注]一眼就能看出员工的上述哪些需求没有得到满足。通常，看似发泄不满的简单陈述，

实际上都直接指向上述四个需求。

图3.1分类列出了受访者对萨拉托加研究所提出的“你为什么离职”的回复，到头来，这些原因都可以归为上述四种需求。

不被寄予厚望	不被信任	不被重视	不被重用
职业成长或晋升机会有限（16%）	主管不尊重或支持（13%） 主管缺乏领导技能（9%） 主管任人唯亲（4%） 高级领导层不称职（2%） 主管缺乏技术技能（1%） 遭受歧视（1%） 遭受性骚扰（1%） 同事关系不和谐（1%）	薪酬不高（12%） 工作时间缺乏弹性或不合理（6%） 缺乏认可（4%） 工作条件恶劣（3%） 缺乏培训（3%） 福利太少（1%）	工作无聊或缺乏挑战（11%）

图3.1 萨拉托加研究所离职后调查结果：员工离职的原因（按四大需求分类）

很明显，企业对员工信任不够是四大主题中最常见的，占32%。这证实了卓越职场研究所（Great Place to Work Institute）的研究结果，即企业的信任是员工积极投入工作和爱岗敬业的最重要激励因素。

同时，也有一些原因是不可避免的，即企业通常认为无法防止的原因。这些原因占5%，包括：通勤距离远、退休、生育孩子、照顾孩子、搬家、其他家庭问题、职业变动、频繁出差、返校充电、家庭成员亡故或生病。

什么导致了员工最初的不满

第二章曾提到，员工通常都会经历某种打击或失望，最终才决定离职。过去，萨拉托加研究所总在离职后调查问卷中问这样的问

题：“是什么导致你最初产生不满情绪？”但在审阅了前950份回复后，我决定删除这个问题。因为结果显示，图3.1中列出的离职原因与受访者对这个问题的答复是一样的，而且连顺序都一样。因此，我们可以进一步确认，大多数人最终离职也许是起因于几个月前发生的某个事件。这个结论再次给企业经理人做出一个重要的提醒，同时也带来一个好消息：他们总有一段“挽留时间”，在此期间，他们有机会发现员工的不满，并可以采取应对措施。当然，前提条件是他们真想挽留员工。

受访者的评论意见证实了调查数据

为了揭示离职调查结果背后的深层次原因，萨拉托加研究所与受访者举行了小组会谈，进一步调查他们的离职原因，然后分析了书面调查评论意见的内容。当要求这些员工以书面或口头方式自由发表意见时，他们就不仅仅是对事先设定的问题作答，而是发自肺腑地讲述自己的哪些需求没有得到满足。

离职员工对“公司哪些方面做得不到位”做了书面或口头回答，他们最耿耿于怀的有10个方面，具体如下。

- **管理不善** 受访者主要抱怨经理对下属漠不关心、不称职和不专业；也有人抱怨说工作太繁重，得不到尊重，意见不受重视，被安排到了不合适的岗位上，公司没有花心思去留住员工，只求速度、不求质量，以及管理者蛮横刻薄。还有人表示，公司选拔经理的办法很糟糕或根本没有所谓的选拔办法。（未得到满足的需求：信任、厚望、尊重和重用）

- **缺乏职业成长和晋升机会** 评论意见主要都是缺乏职业晋升通道，同时还提到公司从未对内发布招聘机会，或从内部选拔人员来填补空缺，晋升不公，任人唯亲。（未得到满足的需求：厚望、信任和重用）

- **沟通不畅** 受访者主要抱怨经理及高管层自上而下的沟通方式非常糟糕且缺乏透明度，同时还提到部门之间沟通不畅，包括人力资源部、公司办公室和驻地办事处，以及在合并之后互不通气。（未得到满足的需求：信任和重视）

- **薪酬太低** 受访者主要抱怨薪酬低于市场合理水平，且与自己的贡献及辛勤付出不成正比。受访者还抱怨薪酬不公平、涨薪速度缓慢、涨薪和奖金发放不公、业绩考评流程毫无效率。（未得到满足的需求：信任和重视）

- **缺乏认可** 这个问题与薪酬及工作量相关，但也有很多评论抱怨公司的文化不认可员工的贡献。（未得到满足的需求：重视）

- **高管层不称职** 受访者认为，公司对员工漠不关心，听不进他们的意见，也不愿意在他们身上做投资；同时还抱怨领导层高高在上，与员工很疏远，对员工的问题置若罔闻，未给员工指明令人鼓舞的发展前景或方向，发出的指示混乱不堪，在发展方向上朝令夕改，管理结构混乱。（未得到满足的需求：信任和重视）

- **缺乏培训** 受访者主要是抱怨公司未提供足够的培训，以便让他们很好地完成当前的工作；有人还指出培训质量不高，只是走过场一样草草了事，甚至公司不允许他们参加培训，缺乏入职培训，管理培训不足，或者缺乏有助于未来晋升的培训。（未得到满足的需求：重视、厚望和重用）

- **工作负担过重** 受访者主要抱怨人手不够，工作负担过重，“为了追求业绩数据”而牺牲了质量和客户服务。（未得到满足的需求：重视和重用）

- **缺乏工具和资源** 受访者列出了一系列问题，包括缺乏办公用品，电脑故障，技术过时，人手不够。（未得到满足的需求：重

视、厚望和重用）

- **缺乏团队合作** 受访者主要抱怨同事之间缺乏合作，工作热忱不够，无法顺利完成工作；同时也提到不同部门、不同办事处之间缺乏协调。（未得到满足的需求：信任和重用）

正如你所看到的（也许你已经预料到），受访者在问卷中和小组访谈中提到的根本离职原因与萨拉托加研究所的量化数据（图3.1）所确定的原因大致相同。

金融危机以来，离职原因是否发生了变化

2008年秋，全球经济陷入严重危机，几近崩溃。随后，企业界掀起了一波又一波的裁员潮，工资停滞不涨，医疗福利不断减少。在此背景下，我们很容易认为员工离职的原因发生了变化。这也是我通过“离职决定”网上调查问卷继续跟踪研究员工离职根源问题的原因，这个问卷向所有曾经有过离职经历的人员开放，www.keepingthepeople.com。

自“离职决定”网上调查2004年上线以来，只有1 000多名访问“留住人才”（Keeping the People）板块的人员填写了问卷。受访者来自各大行业，担任各种主要职务且分布于各年龄组。蓝领时薪工占37%，其他都是专业/技术工人、经理及高管。和预期的一样，22%的受访者都是人力资源专业人员。问卷要求受访者回顾他们的主动离职经历，然后回答具体问题，包括离职的原因、当时决定离职的情景及最终离职时的情景。

问卷列出了38个可能造成员工离职的原因，要求员工从中最多选择5个最重要的因素。问卷中设计的要求是这样的：“请从以下列表中

最多选出5个导致你当时认真考虑离职的因素。”这样设计问题，是为了发现员工离职的根本原因，因为他们在离职谈话现场不一定愿意给出同样的原因。

在这38个原因中，有27个是与职场上某个问题相关的“排斥”因素，其余11个是有关外部诱惑的“吸引”因素。下面按顺序列出了离职者提及的辞职原因，后面的括号里是持相同意见者的比例。

受访者报告的离职原因	离职因素
1. 对高层领导者缺乏信任（10.6%）	排斥
2. 薪酬太低（5.7%）	排斥
3. 企业文化不健康或不如意（5.5%）	排斥
4. 公司对员工的发展漠不关心（5.1%）	排斥
5. 缺乏诚实、诚信和职业道德（4.9%）	排斥
6. 待遇不公（4.8%）	排斥
7. 缺乏开诚布公的沟通（4.6%）	排斥
8. 对员工的投入和想法缺乏鼓励（4.6%）	排斥
9. 同事之间缺乏团队合作（4.5%）	排斥
10. 工作任务过于繁重（4.4%）	排斥
11. 缺乏培训与发展机会（3.9%）	排斥
12. 缺乏认可（3.9%）	排斥
13. 缺乏明确的预期（3.8%）	排斥
14. 对公司未来没有把握（3.8%）	排斥

15. 工作无聊或没有挑战性（3.6%） 排斥

16. 缺乏必要的资源（3.2%） 排斥

17. 薪酬不与绩效挂钩（2.6%） 排斥

18. 薪酬制度不公平（2.1%） 排斥

19. 工作缺乏安全感（2.0%） 排斥

20. 难以兼顾工作与生活（1.9%） 排斥

21. 与同事的关系不融洽（1.7%） 排斥

22. 决定改变职业（1.7%） 吸引

23. 突然遇到外部的工作和职业机会（1.6%） 吸引

24. 公司对质量不够重视（1.5%） 排斥

25. 缺乏反馈（1.5%） 排斥

26. 工作安排缺乏弹性（1.3%） 排斥

27. 公司不够重视生产力（1.2%） 排斥

28. 对福利待遇不满（1.0%） 排斥

29. 希望多花点时间陪伴家人（0.09%） 吸引

30. 需要经常出差（0.08%） 排斥

31. 希望搬家（0.07%） 吸引

32. 希望自主创业（0.05%） 吸引

33. 希望返校充电（0.05%） 吸引

34. 希望生育孩子（0.04%） 吸引

34. 希望生育孩子（0.04%） 吸引

35. 家人发生意外/生病（0.04%） 吸引

36. 配偶去别处任职（0.03%） 吸引

37. 退休（0.03%） 吸引

38. 获得一笔遗产或意外之财（0.005%） 吸引

新数据揭示的真相

分析这些数据，可以发现若干要点。

大多数离职事件都是可以避免的

绝大多数（94%）受访者表示，他们离职更多是由于“排斥”因素，而不是“吸引”因素。这个比例几乎与萨拉托加研究所的离职后问卷调查数据一致（本书2005年第一版中做了介绍，见图3.2）。

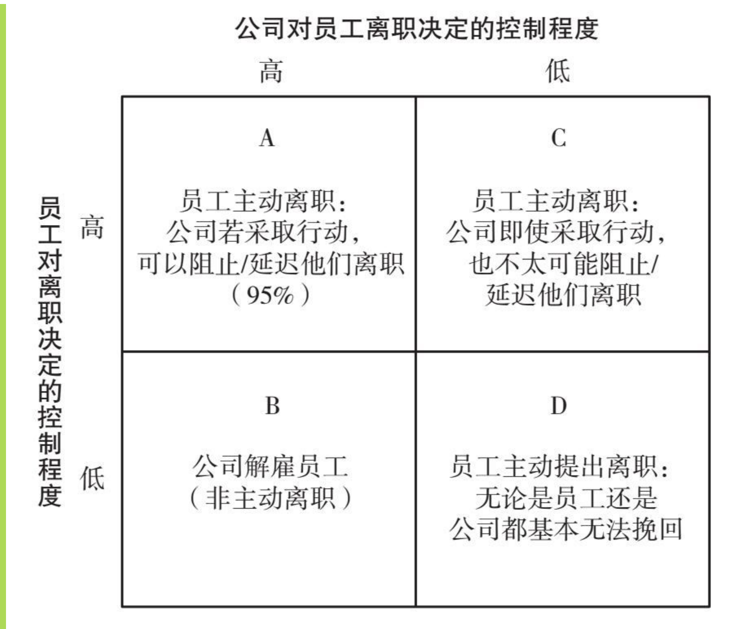


图3.2 公司/员工对离职决定的控制程度

数据来源：The 7 Hidden Reasons Employees Leave, by Leigh Branham（NewYork: AMACOM Books, 2005), citing Saratoga Institute (Santa Clara, California）research on employee commitment, satisfaction, and turnover, conducted from 1996 to 2003

从图3.2中可知，按照员工对离职决定的控制程度和公司对该决定的影响程度分类，大致有四种情况。注如果回顾员工离职背后的四个未得到满足的基本需求，再减去公司基本无法阻止员工离职的因素（如退休、通勤距离太远、返校充电、自主创业、家人生病/特殊情况），就不难看出，大约95%的离职理由都可以归入A象限（员工主动离职，但经理和高层领导可以挽留）。

最近的调查结果明显为早先的发现提供了佐证——差异率仅为1%——并证明，如果企业主动争取挽留员工，他们的离职是可以避免的。当然，即使员工的离职可以避免，我们或许也不愿花这个心思去挽留他们。我们还应该承认，管理者或公司无法百分之百防止员工离职，甚至无法让他们延迟做出离职决定。

在“离职决定”在线调查的最后部分，我们请受访者从三个可能的离职动因中选出最契合自己当初决定的一项。图3.3列出了他们的反馈

结果。

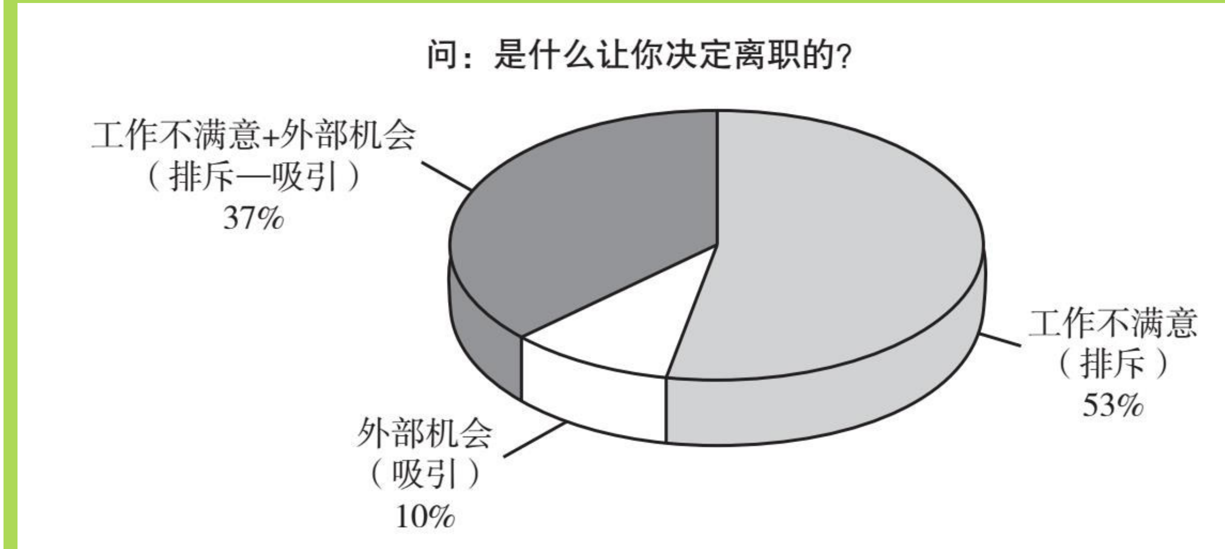


图3.3 “离职决定”在线调查结果，2004~2012年

数据来源：www.keepingthepeople.com

结果显示，员工因为公司内部问题而毅然离职的情况，比受外部机遇诱惑而离职的情况高出5倍多，很多管理者看到这个结果想必会大跌眼镜。

在线调查收集的数据还揭示了若干真相。

对高层领导缺乏信任是个大问题

这是员工离职的第一大原因。这个结果也许让一些人感到吃惊，当然也与管理者普遍的看法相左，即认为员工离职是因为对经理不满，更具体地说，通常是对他们的顶头上司不满。然而，这个结果证实了我和马克·赫什菲尔德在分析1万家公司的210万名员工工作积极性调查结果（即我们的新书《重整旗鼓》）后得出的结论：高层领导关心员工、胜任职务和深受信任，是员工保持高昂工作积极性的最大动力。

我们认为这也许与过去10年来发生的一系列事件有关：很多CEO玩忽职守，被揭穿后颜面扫地；关于CEO薪酬与贡献不成比例的报道铺天盖地；还有，2008年金融危机前后，华尔街的高管贪婪成性。遗憾的是，现在很多员工对CEO都怀着一种有罪推定心理，即除非有证据表明他们是无辜的，否则都是有罪的。据《彭博商业周刊》（*Bloomberg Businessweek*）报道，工作与生活政策中心（Center for Work-Life Policy）2011年报告，美国人对企业领导层的信任程度已从79%跌至37%。[注]这种普遍的不信任也许会产生意想不到的双重作用——员工变得更加愤世嫉俗，同时，很多员工更加敏锐地察觉到了他们所揣测的高层舞弊行为，并对自己的CEO的行为举止提出更高的要求。

对于某些人来说，薪酬问题是一大重要“排斥”因素

薪水太低是受访者频繁提及的第二大离职原因（其中5.7%的离职者将其列为最主要原因），而且仍是导致很多员工开始另谋他就的一个“不满因素”。实际上，你也许已经注意到，网上调查获得的38个原因中，只有3个与薪酬相关。如果再算上第17个原因（薪酬不与绩效挂钩——2.6%）和第18个原因（薪酬制度不公平——2.1%），那么因薪酬原因离职的比例就增加到10.4%，虽然仍低于因为高管层有问题而离职的比例，但确实是很多人辞职的重要原因，这个比例与萨拉托加研究所得出的12%相差无几。

应注意的是，第17个和第18个原因更多反映的是员工不满薪酬水平的决定方式，而不是薪酬额度的高低，这是很重要的区别。同时，不要忘记，调查问卷要求受访者最多列出五个离职原因，因此，薪酬问题不是他们离职的首要原因，只是其中之一。

高管和经理可以预防“排斥”因素

在网络问卷调查中，受访者提及的第三大原因是企业文化不健康或不如意，这主要受到高管的价值观、心态和标准的影响，而且也受到经理的影响，因为企业必须倚重经理来维护企业文化和规范员工行为。就清单中列出的其余“排斥”因素而言，只要高管、经理及主管采取行动，大多数是可以影响和预防的。例如，“难以兼顾工作和生活”既受到最高层做出的人员配备与预算决定及工作与生活安排的影响，也受到员工顶头上司的日常决定的影响，比如在员工子女生病和家人发生意外时，准予员工休假。

“排斥”因素仍在起作用

网上问卷调查揭示的27个“排斥”因素仍可以归入2005年版《留住好员工：揭开员工流失的7大隐秘》中列出的7大主题或类别。

结论： 员工消极怠工并最终辞职的大多数原因都是一致且可预测的，也是可以避免的；只要企业有心挽留他们并愿意花点时间采取预防和纠正措施，就一定能留住人才。这对企业来说是个好消息，因为大多数这样的行动不需要做出太多资金投入，只需要投入一点时间。不可否认，时间就是金钱，但员工怠工并最终离职给企业带来的损失，要比企业留住骨干员工所花费的成本高得多。

关于薪酬的补充忠告

尽管有数百名受访者所在企业的待遇不如同行业其他企业，但在他们提到的离职原因中，抱怨薪酬不高者的比例仍不到12%。

这个结果与萨拉托加研究所的综合调查报告的结论一致，两位作者芭芭拉·戴维森（Barbara Davison）和杰克·菲茨-恩茨在解释员工为什么离职时表示：

> 薪酬……通常是个烟幕弹，并不是员工从一个企业跳槽到另一个企业的主要原因。提供富有竞争力的薪酬是企业留住员工的基本手段，但是持续以高薪“收买”员工会带来负面影响，并非总是符合企业的最大利益。其他员工总会受到影响，薪酬制度会失去原有的作用，对公司造成的财务影响则是深远的……然而，在前端继续实施富有竞争力的薪酬计划，并与岗位性质及工作条件保持一致，可产生更大的积极影响。注

留住员工的一大准则是，薪酬水平至少应与同类工作的市场水平持平，或者高于市场水平。提供富有竞争力的薪酬仅仅是企业成为求职者心仪企业的“入场券”，但调查结果清楚表明，很多公司尚未购买那张“入场券”。

关于员工基于工资待遇决定去留的问题，萨拉托加研究所前总裁W·迈克尔·凯利指出：“根据经验，如果员工对公司心怀不满，只要外面的工资高出5%，他就会跳槽；但如果员工对公司非常满意，外面的工资至少需要高出20%，才能吸引他跳槽。”注当然，一些人会把工资待遇看得很重。我们知道，对于很多手头不甚宽裕的员工而言，其他公司多开不到5%的薪水，就足以引诱他们跳槽。若干研究表明，一般而言，销售员比大多数其他人员更看重报酬。而与销售员形成鲜明对比的是，有些员工对经理和公司忠心不二，即使别的公司开出的工资比他们现在的薪酬高出30%，甚至更多，他们都不为所动。因为他们

认为，外面没有一家公司会如此重视他们，世界上也没有比现在这份工作更令他们满意的差事。

看完留职者和跳槽者在调查问卷中发表的意见后，我们惊讶地发现，很少有人对工资、奖金或其他奖励的实际数额有任何怨言。他们主要抱怨的似乎是薪酬分配不公平。员工之所以对薪酬问题感到失望，是因为他们认为以下做法有失公允：

- 高层开展的绩效考评对工资水平的涨跌几乎没有影响；
- 新进员工的工资与老员工的工资一样，完全不考虑经验要素；
- 不把学历水平与工资水平挂钩；
- 工作压力越来越大，条件越来越差，但工资没有上涨，员工感到不值；
- 工作时间越来越长，但工资水平原地踏步。

凯利博士评论说："最要命的是，员工都知道并理解，要想提高薪酬，无外乎靠绩效、经验、学历、做出牺牲和吃苦耐劳。他们问，如果不把这些因素与薪酬挂钩，那么到底应该按照什么来决定薪酬水平？如果薪酬政策和做法不能鼓励和支持员工全心投入工作，那必然会给企业制造巨大障碍，即使最有能力的主管都难以应对，甚至完全束手无策。"[注]

尊重员工差异

值得一提的是，员工离职的七大隐秘是汇总并提炼各行各业及各层级员工评论意见的结果，包括金融、工业、医药、技术、制造、经

销、保险、医疗、通信、交通、计算机服务、电子、快消品、消费者服务、商业服务、咨询和其他服务行业。

在阅读离职调查反馈意见后，我们很快发现，企业迫切需要关注两三个领域的问题。这些领域说来并不陌生，但时刻提醒我们，虽然大多数员工希望获得能带来满足感的东西，但每个企业的文化是不同的，每个企业通常都面临若干问题及迫切需要加以解决的员工离职这一根本问题。

我们也必须铭记，虽然员工有四个方面的需求，即获得信任、厚望、重视和重用的需求，但这些需求的先后顺序有所不同，具体取决于员工的年龄或工龄。例如，对于年轻员工而言，在职业上有所长进也许是最重要的，而年长员工也许更关心医疗福利。技术员工希望获得最新的技术，一些员工希望在公开场合获得认可，另一些则不喜欢抛头露面。管理者在调动员工积极性并试图留住他们时，必须始终尊重他们的这些差异。

谁有权限满足这些需求

有人说："员工入职时是笑脸迎着公司去的，离职时是黑脸背对着经理走的。"此话不假。不过，有时他们也因为对公司和高管心怀不满而拂袖离去。因为高管负责设定企业发展方向，塑造企业文化，核准员工的薪酬范围和培训经费，他们的高要求会给员工带来巨大的工作压力和负担，他们的战略既能让企业实现成长（并为员工的职业成长创造机会），也能让企业停滞不前。要想了解高管无孔不入的权限，只需要看看Zappos（一家美国卖鞋的B2C网站）、戈尔公司（W. L. Gore）、云计算服务公司Rackspace Hosting、赛仕软件公司等。另外，在很多其他公司，CEO也都爱岗敬业，关爱员工，将公司打造成求职者心仪的企业，他们也是充分发挥高管巨大权限的范例。

在后面的章节中，我会清楚地阐明经理、高管、人力资源部主管及员工自己如何相互合作，营造互惠互利的工作关系。

接下来的七章：隐藏的原因和应采取的实际行动

如果有人说抱怨只是一种消极的解决办法，也不能全然斥之为幼稚的陈词滥调。如果员工期待完善的管理，那么如果他们看到企业管理混乱，就一定会怨声载道。如果他们希望获得公平的工作环境，那么一定会对偏袒行为愤愤不平。因此，在介绍员工离职的七大原因时，我们实际上在解释企业到底需要做出何种努力，才能让员工回心转意并更加积极地投入工作。本书的真正目的其实是与企业管理者分享激励员工和留住员工的最佳做法。

考虑到离职员工给出的原因多种多样，在本章接近尾声之际，你也许很好奇，我是如何把这些原因归为七大类的。事实上，归类工作并不难，因为萨拉托加研究所的结果证实了我对员工离职的研究结果及几十项类似调查的结果。

我是基于以下考虑提炼出这七大原因的：第一，我开展调查的初衷是揭示那些众所周知，但又是经理们视而不见的根本原因；第二，这些原因必须以研究结果作为支撑；第三，这些原因必须能一眼可辨，而且相互独立；第四，经理或高管应该可以解决或预防这些问题；第五，类别数量应该恰到好处。具体类别如下：

- 工作或职场离预期太远；
- 员工与岗位不匹配；
- 对员工的指导和反馈严重缺失；
- 发展和晋升机会太少；

● 员工感觉未受到重视和认可；

● 员工工作负担太重，同事关系紧张，工作与生活失衡，导致压力很大；

● 员工对高管丧失信任和信心。

这七个原因并不是按重要性或被提及的频率排列的；前两个原因之所以排前面，只是因为它们一般在员工职业生涯早期出现。但任何一个原因都可能导致员工早早离职。在接下来的七章中，我们将：

● 首先，介绍一些精选的反馈意见，这些意见既反映每个隐秘原因，又能让人感受到受访者的强烈情绪；

● 其次，介绍员工因这些根源性原因而消极怠工的一些明显迹象；

● 再次，描述有哪些可以预测的障碍会妨碍管理者或企业采取防范和纠正措施；

● 最重要的是，评述那些富有创见、切合实际且得到实践检验的最佳做法，供你和你的公司解决每一个根源问题；

● 最后，我们将重点讨论员工可以做什么及必须做什么，才能履行好自己的岗位职责，积极投入工作。

1. Leigh Branham,*The 7 Hidden Reasons Employees Leave*, 1st ed. （New York: AMACOM Books, 2005), citing Saratoga Institute (Santa Clara, California) research on employee commitment, satisfaction, and turnover, conducted from 1996 to 2003 and involving 19 500 current and former employees in eighteen different organizations.

2. Decision to Leave post-exit survey, based on 1000+ responses, 2004~2012, www.keepingthepeople.com.

3. Branham,*The 7 Reasons Employees Leave.*

4. Paul R. Ahr and Thomas B. Ahr,*Overturn Turnover: Why Some Employees Leave,Why Some Employees Stay, and Ways to Keep the Ones You Want to Stay*(St. Louis, MO: Causeway, 2000), p. 65.

5. Chip Conley, “Mastering the Anxiety Equation: A Remedy for Fearful Times,”*Huffington Pos*, November 18, 2011, http://www.huffingtonpost.com.

6. Barbara Davidson and Jac Fitz-enz, “Retention Management,”a study released by the Saratoga Institute, Santa Clara, California, and published by the American Management Association, 1997.

7. W. Michael Kelly, conversation with the author, March 17, 2004.

8. Ibid.

THE 7 HIDDEN REASONS EMPLOYEES LEAVE

HOW TO RECOGNIZE THE SUBTLE SIGNS AND ACT BEFORE IT'S TOO LATE

第四章
离职原因1：岗位或职场离预期太远

理想与现实之间，动机与行为之间，总有一道阴影。

——T·S·艾略特（T. S. Eliot）

很多年前，我曾在迪士尼职业发展中心（Disneyland’s on-site career center）担任员工职业咨询师。一天，一名年轻的女员工走进我的办公室，眼泪汪汪地坐下来，然后开口就说：“这里根本不是世界上最快乐的地方。”

一开始，我还觉得她的话挺逗，但慢慢地，我从她的抱怨中听出了极度的失望，而且不带任何做作，好像她之前真的以为在奇幻王国（Magic Kingdom）工作像是五岁的孩子首次来到迪士尼那样无忧无虑。于是，我开始同情她了。可惜的是，她的期望幻灭了。她与上司发生了争执，她认为上司偏心提拔了同事，而没有考虑她。

因为得不到升职而心生失望的情况在迪士尼并不少见，夏季临时工、娱乐设施操作员及其他初级员工和临时工尤其是失望情绪的“高发

群体”。实际上，迪士尼的组织结构就像埃菲尔铁塔，底部很宽，而顶部比金字塔顶部还尖，而且年轻员工的晋升通道比他们期望的要窄得多。

这名员工和迪士尼很多其他员工需要认清并接受的，是最好在时机成熟的时候放弃在“世界上最快乐的地方”工作一辈子的幻想，然后找一份别的工作。这也是迪士尼成立职业发展中心的原因：帮助员工评估自己的能力，制定新目标，甚至编制新简历，然后成功找到下家，在职业道路上走得更远。这是非常聪明的策略，因为迪士尼认识到，这些年轻的员工一旦预期幻灭，就会变得游移不定。心不在焉的员工是不可能为迪士尼创造世界一流的顾客体验的，而迪士尼的吸引力就在于这种顾客体验。

每天都有很多人带着各种幻想和不切实际的预期进入职场。一些人留了下来并适应了新环境；一些人则心猿意马，但仍留了下来；还有一些人变得消极怠工，最终甩手走人。我从萨拉托加研究所的离职后调查中摘取了受访者的反馈意见，一些人选择留了下来，但工作积极性大打折扣：

- “人力资源部撒谎说会给我涨薪、发奖金，骗我为他们卖力，然后再也不提涨薪的事！从不和我商量，就让我轮班。”
- “根本没有清楚说明岗位要求和工作时间安排。”
- “他们此前承诺会有很多晋升机会，但从没有兑现过。我做了激烈的思想斗争，努力回想还有什么值得我留恋。”
- “公司招聘我的时候，人力资源部没把话说清楚。”
- “我应聘时，他们说得很清楚，目前的工资是按一周3天的工作量计算的。然而，在我上岗后，经理对我说，‘你搞错了，我们说好一周工作5天的。’看他说话的神态，好像我们从来没有谈过薪

酬待遇一样。我彻底愤怒了。我同意做全职，是因为我需要这份工作，但我仍在寻找一份兼职工作。”

- “我们经理答应过很多事情，但一件也没兑现。”

- “主管承诺提拔员工，但他们光说不练。”

- “当我在ABC公司开始上班时，我对岗前培训一点都不满意。前3个星期，我每天枯坐在办公桌前三四个小时无所事事，于是，我开始另找工作。我感觉管理层根本不在乎。”

- “XYZ公司从来不给任何新员工提供培训。他们把你丢到一个新岗位上，然后希望你马上就能达到新岗位的一切要求。”

- “在面试时，ABC公司非常善于欺骗有可能入职的员工。他们故意把岗位的优点说得天花乱坠，以便吸引更多合格的应聘者来竞争。”

- “从面试到上岗隔的时间太长，让人完全无法接受。面试结束时，他们告诉我，等推荐信核实和体检完毕后就可以上岗，然后就是6个月的等待，这时间也太长了。”

- “他们不把员工当回事。比如，我上班的第一天，连午饭都没吃上。再比如，我连花一分钱的权利都没有，没法对表现好的员工进行奖励。”

之所以出现这么多负面意见，根本原因是员工的预期没有得到满足。

在一些情况下，员工的预期也许是不切实际的；但在另一些情况下，他们的预期毫无疑问都是合理的。总体看来，这不是什么问题。问题在于，员工预期不切实际和得不到满足动辄会让企业承受数百万美元的损失。流失一名员工的代价一般相当于他一年的工资。假设员工的平均年薪是5万美元，如果因为员工预期得不到满足，导致一年内有20名员工离职，那么公司的总损失就是100万美元。

在任何离职调查问卷中，离职原因清单中基本不会有“预期未得到满足”这样的选项，但这也许是大多数员工决定离职并说走就走的首要原因。这也是4%的员工在上班第一天就辞职的主要原因；㊟绝对也是超过50%的美国人在工作6个月后就甩手不干的主要原因；㊟很可能还是40%的高管在上任后很难坚持18个月的主要因素。㊟

悲催的第一天

面试时我就说过，我计划在下个月休假，经理说没问题，他要我告诉他具体的休假日期。上班第一天，我汇报了计划休假的具体时间，他马上发飙，把桌子擂得咚咚响，大声斥责我根本不把公司当回事儿，并质问如果我这么快就休假，我的同事会怎么想？我又忍了一天，接着又被他训斥了一通，然后，我给自己永久性地休了假。㊟

隐而不露的相互预期：心理契约

约翰·保罗·考特（John Paul Kotter）写过一篇经典文章，题为《心理契约：管理入职过程》（*The Psychological Contract: Managing the Joining-Up Process*）。他在文章中将“心理契约”定义为“个人与公司之间心照不宣的约定，该约定规定了一方对于另一方的取舍预期”。㊟（见图4.1）在这种隐而不露的契约关系中，劳资双方之间存在四组预期，双方预期的匹配和错配时有发生。

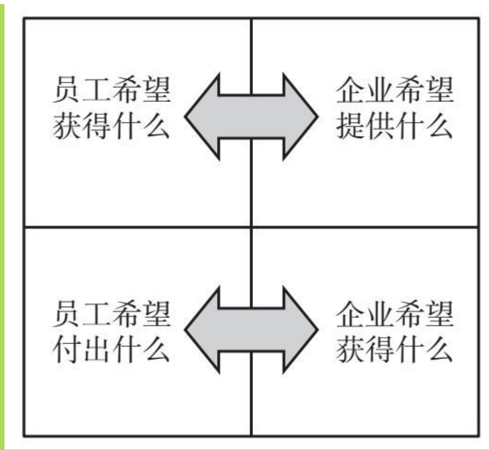


图4.1 心理契约

例如，当一名新员工预期在工作一年后就会获得提拔，而公司不准备那么快提拔他，预期不匹配就产生了。相反，如果一年后，公司已经可以提拔该员工而且也的确提拔了他，双方之间的预期就实现了匹配。考特的研究证实了我们大多数人的预期，即劳资双方预期的契合度越高，员工的工作满意度和生产力就越高，员工流失率也越低。

为了进一步说明这个理论，下面介绍美国“60后”“70后”员工的收获预期与“50后”一代管理者的付出预期之间常见的错配现象。“60后”“70后”员工的收获预期大致包括：

- 充足的休假时间；
- 完全根据业务表现获得升职机会；
- 监督松；
- 自己掌握计算机培训的节奏；
- 经常提供建设性的反馈意见。

“50后”管理者的付出预期则包括：

- 只有工作满5年后才给3周假期；

- 主要根据经验提拔员工；
- 监督严格；
- 只提供课堂培训；
- 只有当员工做砸了才提供反馈意见。

由于代际差异的存在，上述错配现象不一定在所有企业都有，但我们大多数人都见过这样的情况，并可以证明，在预期错配发生后，如果不开诚布公地交流，很可能引发争执，导致生产率下降，最后以员工离职而告终。

好事达保险公司的书面“心理契约”

伙伴关系声明

一些公司制定了正式的声明书，概括了员工与公司彼此的预期，好事达（Allstate）保险公司便是其中一例。好事达相信，只有当公司与员工都清楚知道对方的预期时，员工的忠诚度才会提高，因此向每一名员工提供了这份伙伴关系声明（partnership statement）。

你有权希望好事达保险公司做到以下各点：

- 提供一份有意义且有挑战性的工作；
- 营造一种鼓励建设性公开对话的环境；
- 认可你的工作成就；
- 根据你的业绩表现提供有竞争力的薪酬和奖金；
- 通过定期的反馈，对你的业绩表现提出建议；
- 通过提供教育和工作安排，创造学习机会；

● 支持你制定职业发展目标；

● 向你提供信息和资源，帮助你成功完成岗位任务；

● 营造包容和无偏见的工作环境；

● 在所有沟通中提倡尊严与尊重；

● 营造有助于工作与生活相平衡的环境。

好事达保险公司希望你做到以下各点：

● 以最佳的状态投入工作，提升公司的能力，超越竞争对手；

● 勇于承担那些对于实现公司目标至关重要的任务；

● 愿意倾听反馈意见，并据此采取行动；

● 展示爱岗敬业精神，致力于实现公司的目标；

● 无论与同事还是与客户沟通时，都不持任何偏见；

● 与好事达保险公司的职业道德标准保持一致；

● 对为顾客完成的每一笔交易负责，提高客户对公司的信任度；

● 不断改善工作流程，满足顾客的需求。(注)

下面是有关心理契约的一些其他相关研究成果。

● 我们在第二章提到，当员工意识到公司无法达到某项重要预期时，通常会产生一种遭到背叛的感觉，犹如公司恶意违背了真正的契约。这种背叛感有可能成为他的“触动事件”或心态的转折点，由此开始走向游离并最终离职。

● 如果公司能多与求职员工进行坦诚的对话，谈谈双方对彼此的期望，各自的预期就越能得到满意的匹配。但实际情况不尽如人

意，一方面因为求职员工通常在面试过程中感觉自己是弱势的一方，不太愿意提问题；另一方面，面试官时间仓促，或者担心如果和盘托出目标岗位或公司的实情，求职者也许不愿意接受这份工作。

● 员工越清楚地认识到自己的预期，双方的预期就越能实现匹配。然而，很多刚从大学毕业的新员工对自己的需求非常模糊。如果公司也不清楚对员工有什么期望，那么问题就复杂了，而实际情况通常如此。

● 很多公司在频繁犯一个错误：无论给员工提供条件还是获得员工回报，都希望做到“最好”。而实际上，对此比较恰当的做法是以“合适”为目标。例如，很多公司都希望吸引成绩最好的“高才生”，但实际情况是，这些毕业生的情商或分析能力也许不符合公司的预期，因此难以成为开朗外向、能说会道的销售人员。

● 如果员工入职一段时间后，双方发现彼此的预期发生严重错配，那么，也许握手言别、分道扬镳对双方来说都是最好的选择。当然，这事说起来容易，做起来难。

● 随着员工和公司的预期发生变化，双方的心理契约也会随之发生改变。每当预期发生变化时，坦诚沟通可以让双方保持一致，或是促成双方达成共识，或是重新商定契约或撕毁契约。

面试期间和之后，如何识别预期无法得到满足的预警信号

毫无疑问，公司最好在录用员工之前，就察觉预期可能无法得到满足的信号，而不是等到事发后才收拾残局。在面试过程中和结束后，公司应注意以下迹象：

面试过程中

- 求职者提的问题很少，或者根本未提问题；
- 求职者就某个特定主题问了大量问题，你怀疑其是否有能力或意愿达到公司暗示的预期；
- 求职者所效力的上一家公司的文化和工作条件与你的公司截然不同；
- 当你问“你为什么辞去前一份工作”时，求职者给出了一个理由，让你开始怀疑自己的公司是否能达到他的预期；
- 你感觉面试过程太过仓促。

面试结束后

- 你不记得曾讨论过公司的预期，或求职者的预期。

如果员工意识到自己的重要预期没有得到满足，他们会变得心不在焉。你应该留意以下危险信号：

- 员工的行为举止突然发生了变化，你能感觉他心里压抑着一股怒火，或者在打退堂鼓；
- 员工见了你不再打招呼，或者逃避你的眼神；
- 开会时，员工不再参加讨论；
- 你发现他的绩效明显下滑；
- 员工越发频繁地缺勤。

当然，如果员工鼓足勇气主动找到你直接表达自己的不满，你也许不需要观察这些预警信号。然而，我们知道，很多员工，尤其是年

轻和缺乏经验的员工，通常都不愿意主动找经理谈论自己的想法。

满足彼此预期所面临的障碍

公司要与新员工达成不成文的心理契约面临若干障碍，其中之一是该“契约”很少是白纸黑字的，因此大大增加了双方产生误会的概率。不妨核对是否存在以下可能的障碍：

- 求职者对自己的需求、价值观和预期不够明确；
- 招聘经理缺乏面试经验；
- 招聘经理在面试时过于草率，录用员工时过于仓促；
- 招聘经理和猎头团队就求职者的理想品格制定了很长的清单，实际上没有一个求职者可能达到所有要求；
- 招聘经理和其他经理越来越不愿意适应年轻一代员工不断变动的预期，或去满足不同人群的期望；
- 招聘经理认为，新员工应该言听计从，有一份工作就应感到满意；
- 比起竞争对手，公司的人力资源制度和管理做法已经过时，难以吸引行业人才和圈内人才；
- 公司的招聘广告和相关宣传资料似乎在向应聘者暗示，有些承诺不可能兑现；
- 招聘经理认识到了新员工将面临的不利工作条件，比如，迄今尚未公布裁员或合并决定，或者直属工作团队内部将发生矛盾，但他担心，如果提起这些不利因素，新员工可能会终止面试或拒绝接受这份工作。

招贤纳士策略1~8：匹配双方预期

以下最佳做法有助于让劳资双方切实达到彼此的预期，这些做法在那些最佳雇主中得到普遍应用，能显著提高新员工获得成功，感到满意并长期任职的概率。

招贤纳士策略1：

培训所有招聘经理和人员，确保他们能向每一位应聘者如实介绍岗位情况

此策略是让员工消除不切实际预期的最常用手段。招聘人员首先要坦率而真诚地介绍岗位工作安排、绩效预期、工作团队、工作条件、规章制度、职场文化、管理风格、公司财务状况及其他需要将意外降至最小可能的方面。由于面试的目的是向求职者介绍工作岗位和公司状况，所以强调光鲜亮丽的一面虽然可以理解，但也不能粉饰或掩盖潜在缺点，因为一旦应聘者入职后发现真相，他们会立即辞职或消极怠工。

很多经理担心会吓跑或错失有能力的求职者，对他们而言，这是有争议的做法。很多公司实施了这项策略，结果，一些求职者在听到招聘人员坦诚自曝“家丑”时，就打起了退堂鼓。另一方面，那些非常符合公司需求和公司文化的求职者一般不会因为在面试时听到真相而被吓跑。相反，在很多情况下，这样做通常能激发他们的热情，他们更愿意迎接挑战。

例如，在堪萨斯州莱内克萨市有一家名为GeoAccess的公司。该公司要求面试官提醒求职者知晓公司的快节奏文化和人际交流方式。GeoAccess公司的沟通方式直截了当，开诚布公，非常自然，有时还直

言不讳。在开会时，同事们相互提意见，有时忠言逆耳。公司的人力资源主管格雷格·艾迪生（Greg Addison）希望确保所有求职者都能认识到公司文化的这一面。他说：“很多公司不了解自己的文化，所以招来的员工并不能满足自己的需求。”如果你向求职者毫无保留地披露岗位和职场的实情后吓跑了他们，那么你即使不说实话，等他们入职后，用不了几个月，他们也一定会辞职。事先开门见山地向求职者交底，让他们自己主动退出，你实际上已为公司省下了物色和培训另一批员工的费用。

一些经理甚至向求职者提到，以前某员工因为岗位要求高、干不下去、不适应工作条件或公司文化而离职或被辞退。

在向求职者如实介绍工作岗位情况时，应注意两个方面。第一，在介绍公司的优势和不足之前，面试官应去了解求职者对公司有什么预期。通常，倾听求职者的想法后，面试官当场就可以确定，对方是否适合这份工作或公司的文化，如果不适合，也就没有必要向他们提及公司的缺点和问题。第二，面试官在介绍公司文化的缺点时应格外谨慎。一些招聘经理在介绍公司的不足时言过其实，或者因为自己并没有亲身体会到这些缺点而说得不够准确。毕竟，有些东西在招聘经理看来是不利的因素，在求职者看来也许是一项挑战。

既要如实介绍公司的状况，又不能把求职者吓跑，这种度的把握是一门艺术。我们应该说实话，但不一定要把人吓跑，比如，你可以这样说：

> “我要告诉你的是，公司现正在开展谈判，最终可能被收购。如果真的发生这种情况，很多员工都将获得重要的职业发展机会，同时也有一些人可能会失去工作，但我们认为你的岗位不会受到影响。对那些可能受到影响的员工，我们将提供职业过渡服务，帮助他们在新岗位上站稳脚跟。”

但是，如果你说："我必须告诉你，公司也许会被收购，如果那样的话，你的岗位可能被裁掉。这事谁都说不准。"求职者估计会被吓跑。在如实介绍岗位情况时，招聘经理无论说什么，都应该首先征得高层的同意，这样就能以最佳的方式保证口径一致。

要加强这种交流过程，我强烈建议认真开展离职谈话或离职调查，听取离职员工的心声。通过分析他们的反馈意见，管理层可以快速发现某个岗位哪些方面的实情被掩盖，面试经理在哪些方面夸下了海口，哪些承诺没有兑现，或发生了哪些误解。这些问题都应该在员工入职之前更坦诚地加以讨论。

招贤纳士策略2：

从临时工、后勤人员、合同顾问和兼职人员中物色员工

就像买衣服之前总要试试大小，如果能给员工一段试用期，他们就能亲身体验工作的跌宕起伏，然后双方再决定是否正式签约。如果员工在试用期内发现自己并不适应公司的文化，或者不喜欢公司的氛围，他们可以选择主动退出。试用期后，如果员工决定留下来并做全职，说明公司已经完成了最坦诚的岗位"交底"过程。

招贤纳士策略3：

从在职员工介绍的人选中招募新员工

研究表明，经在职员工介绍进入公司的新员工在第一年离职的概率远远低于通过正式招聘流程招募的员工。[注]为什么？主要原因是在职员工一般会比较客观地向自己的朋友描述工作和职场情况。为了维

护友谊，他们一般会尽量减少朋友的意外感，为他们打好“预防针”，防止他们入职后感到失望。

很多公司已经开始向在职员工提供金钱奖励或其他形式的奖励，鼓励他们推荐熟人前来应聘。

招贤纳士策略4：

如实编写岗位说明，列出最关键的能力要求

如果招聘团队编写的岗位说明和对“理想求职者”的能力要求洋洋洒洒、篇幅太长，他们实际上不知不觉地缩小了人才选拔范围，因为这些要求会把很多求职者拒之于门外。而且，这样做会为日后产生另一个问题埋下伏笔——新员工将无法达到他们提出的业绩预期。

为了防止发生这些情况，最好在岗位说明中据实列出五六项关键能力要求，最好表述为性格特点和工作积极性方面的要求，而不是技术或知识要求。若公司对各部门最优秀员工应具备什么出众能力的界定越清楚，那么这项工作开展起来就越容易。

招贤纳士策略5：

允许在职员工参加面试过程

若能让日后与求职者共事的在职员工参加面试过程（经理最好回避），他们就会坦率地回答求职者的问题。同样，求职者也不会显得那么拘谨，他们可以向未来的同事问一些在经理面前也许难以启齿的问题。这种做法有两个额外的好处：一是“三个臭皮匠，顶个诸葛

亮”，多一些人参加面试，可以更好地挑选新员工；二是可以增加团队成员的参与感和认同感，同时让他们知道，公司很在乎他们的意见。

☑ 招贤纳士策略6：

从员工中选拔

这个策略很容易理解。当你从公司内部招募或提拔员工时，人才流失的风险要小得多，因为内部人选已经对公司的做法轻车熟路。这样做也可以让员工看到自己在公司的发展前景，从而有效地提高他们的积极性。然而，为了保险起见，建议还是像面试外部应聘者一样，如实向他们介绍岗位情况。

☑ 招贤纳士策略7：

在面试或选拔过程中让应聘者初步体验工作状态

要让求职者在面试时体验工作状态，传统的做法是问一个假设问题，比如，“如果遇到客户发飙，嚷嚷着要找经理投诉你的服务很糟糕，你会怎么做？”实际上，更好的办法是问一些行为性问题，比如，“这份工作的挑战是，你经常会遇到乖戾的客户，你必须有效化解紧张局面。你是否碰到过怪脾气的客户，你是怎么处理的？”

还有一种更好的做法，很多公司通过播放短视频测试求职者是否能胜任职务，同时让他们了解岗位的现实状况。例如，富国银行（Wells Fargo Bank）在招聘出纳时，要求求职者观看一段小视频，其中设定了在提供客户服务过程中经常遇到的一系列两难情景。在其中一段视频中，一名客户怒气冲冲地走到柜台前抱怨说，自己账户的余额数目不对；然后，视频定格在那一帧，屏幕上弹出三个解决办法，

并要求求职者选择自己的回应方式。富国银行一般不会录用得分最低的求职者，同时也发现，另外20%的求职者在看完这些反映真实工作情形的视频后，选择自动终止求职流程。富国银行认为，这个结果令人满意，因为这种做法帮助他们省下一笔招聘和培训员工的费用。

当联邦快递（Federal Express）意识到首次担任经理的员工中有10%的人离开了公司，便开始举办主题为“管理岗位是否适合我？”的8小时培训班。有志于当经理的员工必须参加培训班，这样才有资格成为管理团队候选人。在培训班举办期间，联邦快递的一些现任经理轮流给学员上课，向他们如实描述经理的日常挑战——工作时间长，肩上担子重，还要兼顾员工管理和职场纪律等各种令人头疼的问题，而且这些挑战永无止境。和富国银行一样，联邦快递也认为这样的举措非常成功，部分是因为联邦快递的离职率也高达20%。联邦快递认为，这项计划有助于筛除那些适应力不强的候选人和那些也许抱着错误观念（如认为这是晋升的唯一通道）竞聘管理岗位的员工。

招贤纳士策略8：

让新员工填写入职后调查问卷

近年来，很多企业开始要求新员工全面评估自己在应聘和上岗培训期间的经历。评估方式包括书面问卷调查和单独谈话，或两者兼有。通过这样的措施，企业可以了解新员工在入职第一个月内对什么感到惊讶，他们有什么预期，哪些预期没有得到满足，以及面试过程中漏掉了哪些本该提及的内容。这些企业认为，如果等到员工离职再去了解他们对什么感到失望，是没有任何意义的，而应该趁早采取措施，防患于未然。

未来的员工该如何做好功课

求职者要更真切地认识目标岗位或职场，主要手段是多提问题。一些求职者会提很多问题，另一些则一个问题都没有。招聘经理不应等着求职者提问题，而应该明确告诉他们，任何问题都可以问，不用担心会出丑。招聘经理和面试团队的每一个面试官都应该让求职者多提问题，即使在向他们如实介绍岗位情况后，也应如此。

所有的招聘宣传材料也应鼓励求职者提问题，尤其是校园招聘会使用的宣传材料和分发给初级求职者的宣传单。

信任的开始还是终结

在面试和入职培训阶段与新员工订立心理契约，实际上是建立信任的过程。如果公司发现员工学历造假，信任关系就随之破裂。如果员工意识到招聘经理没有如实透露新工作需要经常出差，那么经理就等于失去了建立信任的机会。

没有了信任，也就谈不上切实可行的工作关系。若管理者不从一开始就投入时间与精力去建立信任，就等于在挥霍自己最宝贵的资源。

招贤纳士策略核对表：满足预期

请对照本章描述的最佳策略给自己打分，勾选你作为招聘经理做到的方面：

策略1__ 培训所有招聘经理和人员，确保他们能向每一位应聘者如实介绍岗位情况；

策略2__ 从临时工、后勤人员、合同顾问和兼职人员中物色员工；

策略3__ 从在职员工介绍的人选中招募新员工；

策略4__ 如实编写岗位说明，列出最关键的能力要求；

策略5__ 允许在职员工参加面试过程；

策略6__ 从员工中选拔；

策略7__ 在面试或选拔过程中让应聘者初步体验工作状态；策略8__ 让新员工填写入职后调查问卷。

接下来的步骤：努力把你认为最重要且最适合你的处境和目标的策略付诸实践。

---

1. “First Day at Work” report, Reed Company, UK, January 2003.
2. B. L. Brown, “Career Mobility: A Choice or Necessity?”*ERIC Digest* no. 191, ERIC Clearinghouse on Adult, Career, and Vocational Education, Center on Education and Training for Employment, Ohio State University, Columbus, 1998.
3. Kelly Beamon, “Just Say No,”Employment Briefs,*National Business Employment Weekly*, November 24, 1998.
4. Emma Lunn, “Foibles . . . the First Day,”*The Guardian*, September 29, 2003.
5. John Paul Kotter, “The Psychological Contract: Managing the Joining- Up Process,”*California Management Review*15 (Spring 1973): 91–99.
6. Allstate Insurance Company website, http://allstate.com/careersculture.aspx.
7. Brown, “Career Mobility.”

第五章
离职原因2：员工与岗位不匹配

“如果企业把拥有不同技能的员工视为无差别的资源，就等于放弃了大幅提高生产力和利润，大力培养人才的良机。”

——维维克·阿格拉沃尔（Vivek Agrawai）

过去25年来的研究表明，80%的员工认为他们的特长没能在日常工作中得到发挥。[注]无论是离职员工还是在职员工，都在调查问卷中表达了以下这样的意见。

- “我的工作既无聊又单调。”
- “我的工作缺乏挑战性。”
- “ABC公司没有充分调动员工的内在技能。”
- “公司只把员工视为工资单上的编号，根本不重视他们的技能和期望。”

- “ABC公司把资历很高的员工安排到了低级别岗位上，简直大材小用。”
- “公司在设置岗位时没有考虑多样性和挑战性，没做多久，我就感到枯燥乏味。”
- “公司经常把员工安排到他们无法胜任的岗位上。”
- “XYZ公司不懂什么叫‘充分发挥员工的技能’。”
- “我们公司刚为运营组制订了一项新的培训计划。现在，每个部门都有一名技能培训师。公司让我负责我们部门的培训工作。问题是，公司从来没有问过我是否喜欢这项工作。”
- “岗位职责划分得太细。很多人做的工作完全可以与其他工作合并。”
- “公司什么人都要。”
- “公司在某些岗位上用错了人。”
- “把员工安排到他们不喜欢的岗位上，即使是为了防止他们失业，也是下下策。如果员工不接受工作安排，他们就得不到再就业方面的帮助。”
- “在交叉培训中，他们给你提供学习新技能的机会，但不等你学会，又把你调走了。”
- “经理不善于给员工放权，他们只想着什么事都自己一把抓，不愿意让员工偶尔插手。”
- “高层权力过于集中，放权太少。”
- “权力下放得太少。本地办事处有很多能人，但他们手上没有权力。”
- “我的上司说不值得提拔我，因为我没有什么新作为。”

以上牢骚话都是员工在施展才能和锤炼技能这一基本需求得不到满足后说出的。这些抱怨不幸地证明，他们的经理造成的人力资源和生产力损失不可估量，简直令人震惊。这一切到底是怎么发生的?

只要深入分析这些评论，我们不难发现一些端倪:

- 很多经理不在乎或看不到员工是否厌倦工作或感到工作没有挑战;
- 很多经理没有充分向员工放权，以提高他们的工作积极性或工作的挑战性;
- 员工不知道自己的优势，也不知道什么工作适合自己;
- 很多公司拿不出有效的办法来评估员工的才能;
- 员工不愿讨论对经理的不满;
- 很多工作规定得过死，规划得太细，任何人来做，都有点大材小用;
- 经理急着招人，只要是个大活人，来者不拒;
- 一些公司在人才评估和人事安排方面，毫无能力可言，或者视而不见、充耳不闻;
- 很多经理从不把帮助员工成长和发挥他们的才能作为优先工作。

经理缺乏匹配预期的热情

尽管上述例子反映了企业在人才管理方面的种种败笔，但在全美工薪阶层中，仍有20%的人能在日常工作中发挥自己的优势，这简直

是个奇迹。这同时也提醒我们，真正想让员工在合适岗位上发光发热的经理少之又少，可遇而不可求。

很多企业所缺失的关键要素，是管理层没有热情去安排员工做他们最擅长的工作。据说，最好的经理都善于量才适用。在今天看来，这句话比以往任何时候都正确，因为在当今以服务业占主导地位的经济中，无论是医疗卫生、零售、商业服务还是教育，人才都是决定性的因素。企业必须以人才为本——卓越的企业高管和管理学者对这一论断达成了前所未有的默契：

> “久而久之，招到合适的员工，才是打造可持续竞争优势的唯一途径。”
>
> ——拉里·博西迪（Larry Bossidy）霍尼韦尔公司前CEO[注]
>
> “如果我们招不到合适的员工，就等于在帮竞争对手的忙，如果我们招来一帮傻瓜，最后会害了自己，因为要完全清理掉这些傻瓜，还需要耗费一些时间……然后，他们招来的人一批不如一批……实际上，我们总是希望新员工比我们出色。”
>
> ——微软招聘总监[注]
>
> “但凡能做得风生水起的公司领导者……都善于笼络人才，冷落无能之辈，而且能量才适用。”
>
> ——吉姆·柯林斯（Jim Collins），《从优秀到卓越》（*Good to Great*）的作者[注]

很多大企业终于认识到“得人才者得天下”，甚至设立了“首席人才官”这样的高管职位。

既然量才适用已经成为企业界公认的制胜法宝，为什么还有那么多公司缺乏动力和毅力去让每个层级的管理者认真对待，并把自己锻

炼成用人的高手呢?

这背后有很多阻力因素在作祟，但这些公司面临的最大障碍是对“什么是人才”缺乏最基本的认识。关于这个问题，最常见的认识误区有如下三方面。

- **误区1** 员工就像机器上的零件，可以任意更换，哪里缺零件，就随便找一颗拧上。时至今日，很多管理者似乎仍然抱有这样的用人观，听起来简直不可思议，但当很多管理者在实践中的确把员工当机器零件一样任意摆弄时，他们显然就是这么想的。在这种观念的支配下，很多管理者必然认为，有些工作，尤其基层工作，任何人都能做。于是，他们的用人标准只有一条：只要是“能喘气的”就行。但很多人的工作并不适合普通员工，他们最终会选择离职。

实际情况 任何人生来就拥有某些方面的特长，并会主动地发挥这种天分。人们有时把这种偏好性天赋和才能称为“主动才能”（motivated abilities），也就是说，人们会自然而然地发挥这些才能，并尽一切努力应用到实际工作中，即使工作中似乎不怎么用得上也是如此。如果工作中的确用不到主动才能，他们一定会在业余时间想办法加以施展，因为发挥与众不同的天赋可以获得极大的满足感，这是人类本能使然。

- **误区2** 技能和知识比才能更重要。很多管理者持有这样的想法，也是容易理解的。当招聘经理坐下来列出一长串岗位要求，写下合格求职者必须具备的能力时，这个问题就产生了。能力清单的前几条要求无外乎是最基本的技能、知识水平、获奖证书、学位学历或与工作相关的培训经历。正因为很多管理者通常把这些要求作为筛选求职者的主要参照标准，他们很多时候忽略了求职者的天

赋，而天赋才是最终决定员工能否在工作中脱颖而出的最关键因素。

实际情况 虽然与工作内容相关的技能和知识作为基本工作要求都非常重要，但从长远看，员工要在职场上取得成功，主要取决于天赋。很多招聘经理看不到“有资格任职”与“适合任职”之间的区别，前者体现的是员工通过培训后对技能的掌握程度，后者体现的则是各种个性因素和天分。由于天分很难识别，而可以培训的技能则相对容易评估，所以很多经理不愿意花精力去发现人才，还有很多不知道该如何去发现。其结果就是，他们一方面招到的都是受过培训，但天资平平且以后很难有所作为的员工；另一方面却把那些拥有成功人士的天分且稍加培训就能上手的外部求职者或内部人选拒之门外。

- **误区3** 只要经过了一定的培训和指导且态度端正，任何人都能做好任何工作。这个认识误区与美国人的伟大信念“世上无难事，只怕有心人”（you can do anything if you just set your mind to it）密切相关。很多管理者以这样的信念要求自己的员工，督促有能力的员工去完成超出他们天赋和能力范围的“延伸”任务，甚至在员工的真正乐趣是从事一线工作，而不是向别人分配工作的情况下，经理们仍提携他们担任管理者。

实际情况 不可否认，人的适应能力很强，任何员工都可以经过不同形式的塑造，充分完成各种任务。但是，除非让他们从事自己“主动才能”范围以内的工作，否则他们难以胜任岗位要求，也很难从工作中找到乐趣。他们会慢慢失去兴趣，甚至感到身心疲惫，然后会想方设法换工作或干脆辞职。

在很多情况下，管理者更关心的是解决自己的需求：填补职位空缺，而不是充分发挥员工的才能。他们也许会说，那样做是为了挑战

员工的极限，从而培养他们的能力。他们甚至自认为在行善积德，因此自鸣得意，问心无愧。但实际上，他们在滥用自己手上最宝贵的资产，这是对员工最大的不尊重。

很多时候，员工既来之，则安之，因为他们并不十分清楚自己的最大优势在哪里，也没有足够的底气拒绝一份不适合他们的工作，或者在做得腻烦时寻找适合自己的岗位。

***

上述三种错误的用人观背后有着共同的假设：企业的需求是第一位的，员工的需求是其次的，因此个人必须学会适应。当然，员工总是需要适应新环境的，在经济危机期间尤其如此，而且如果某项工作就是他们的饭碗和生存资本，他们更需要学会适应。企业当然也不可能完全满足每一位员工的需求。

然而，在经济形势改观，企业争抢人才的时候，能力强的员工总能找到外面的工作，而且他们也一定会另谋高就。很多企业等到有能力的员工离职后才幡然醒悟：也许该想办法兼顾劳资双方的需求了，只要企业做出努力，双方的利益就能得到充分满足。这也许是企业朝着“求职者心仪企业”目标迈进的第一步。

发现岗位—员工不匹配的种种迹象

如果员工存在以下行为，则说明岗位不匹配：

- 第一次分配工作时，看不出兴奋的样子；
- 抱怨工作内容有点出乎意料；
- 无法实现你预期的结果，或达到你预期的标准；

- 开始犯一些莫名其妙的错误；
- 被工作要求压得喘不过气来；
- 开始请求你把任务分配给同事或外包；
- 看上去倍感无聊或认为工作很小儿科；
- 一直过来主动要项目做；
- 总是提到自己的某项才能，并希望在工作中加以发挥；
- 开始把时间花在自己感到满意的事情上，但这些事情对于本职工作并不重要；
- 请求重新分配工作，或者开始请你给他升职；
- 开始申请公司内部的其他工作；
- 对于日常工作似乎心不在焉或缺乏干劲。

预防和纠正岗位—员工不匹配时可能遇到的常见障碍

很多企业之所以无法有效做到岗位与员工匹配，问题主要出在领导层和人力资源部门，一些障碍是经理管理不当引起的，还有一些则是员工造成的。这些常见的障碍包括：

- 公司没有规定每个岗位的基本要求；
- 公司拿过时的岗位要求作为筛选、面试和录用求职者的依据；
- 公司把岗位活动范围限定得过于狭窄，以至员工感觉自己无法放开手脚，发挥特长；

- 公司没有根据明确的战略性商业目标预测至关重要的人才需求；

- 公司没有根据特定目标分析岗位的设置，并以此确定每个岗位要求员工具备什么才能，从而让有能力的员工发挥特长、脱颖而出；

- 公司的业务节奏太快，管理者办事风风火火，导致公司产生了"求快"的企业文化，因此在招聘员工时，未对求职者进行仔细评估就以简单面试确定了人选；

- 高管未针对新老员工制定严格的人才评估流程，这一流程本应成为职业／继任规划流程的组成部分；

- 高管和经理过分强调"选择最好的人才"，而不是选择"最合适的人才"，结果从名牌大学招来了一大帮"学霸"型毕业生，但他们不一定能适应公司的文化，在工作中也不一定出类拔萃；

- 过分强调通过指导和培训来消除员工的弱点，而实际上，在很多情况下，更明智的做法是把这些员工安排到能发挥他们最大优势的岗位上；

- 公司的价值观、结构和政策都在强化一个理念：得到提拔是实现职业发展的唯一途径；

- 仅从有限的范围内选拔人才，大大降低了招到合适员工的概率；

- 经理从不下放权力。

量才适用的最佳策略

那些擅长慧眼识才并量才适用的企业都采取了一些共同的策略。这些策略可以归纳为三大方面：选拔人才；通过分派工作任务调动员工的工作积极性，并根据实际需要不断调整；丰富岗位内容。

招贤纳士策略9：

坚决致力于持续提高员工的能力

最优秀的企业对于员工招聘和面试从不会漫不经心，也不会率性而为，而是郑重其事、严肃对待，因为它们都深信，企业未来的发展有赖于招到合适的员工，并把他们安排到合适的岗位上。因此，在招聘人才时绝不能有任何差池。

通常，这些企业的CEO都干劲十足，矢志要加强整个企业的人才队伍建设。他们向经理明确表态，人才招聘是他们必须优先对待的工作，而且他们还坚持表示，经理必须亲自把关，不得委托别人代理。也就是说，招聘过程由招聘经理全权负责，而不是人力资源部门的分内事。人力资源部要做的，是全力配合并支持招聘经理的工作。

CDW公司案例：提高新员工的能力

CDW是一家提供技术产品和服务的公司，正处于业务迅猛增长期，必须招聘客户经理、IT专员和工程师来支持业务的发展。该公司被《财富》杂志评选为全美前100个最佳工作场所，每年收到超过2.6万份求职申请。为了实现雄心勃勃的发展计划，该公司全面审查了自己的员工招聘和选拔措施。“我们深入剖析了公司的人才选拔流程，”CDW公司员工服务高级副总裁丹尼斯·伯杰（Dennis Berger）回顾说，“我们发现这个流程过于强调招聘人员的资质，规定非常细，但这样做并不明智。”[注]

经过6个月的审查，伯杰和他的团队意识到，公司只把目光放在大学校园招聘上，严重限制了人才选拔范围。在审查客户经理的岗位要求后，公司做出决定：只要有高中学历和两年的培训经历就足够了。于是，公司调整了招聘策略，在关键地区增加了招聘点，通过社交媒体和网络招聘平台广而告之，并安排很多内部员工来负责招聘工作。

客户经理在任职前几个月的离职率非常高，伯杰的团队认识到，他们没有处理好应聘者的岗位预期和他们是否适合岗位之间的矛盾。“我们发现，招来的员工都不知道自己到底要做什么。”于是，公司拍摄了3分钟的岗位介绍视频，在视频中，很多现任员工描述了自己的工作和职场环境。这段视频还上传到了公司官网的职业发展页面，供潜在的求职者了解实情。

经过6个星期的初步培训之后，新客户经理进入CDW的“销售学院”继续接受在职培训，在履行客户经理职责的同时，接受销售学习专员一对一的技能发展指导。在前几个月对新入职员工提供培训和指导之后，CDW慢慢将他们的注意力转向了实现公司的两年目标上。

CDW知道，除非同等重视员工培训和留任工作，否则在招聘和选拔上投入的时间和精力都会付诸东流。

招贤纳士策略10：

持之以恒地全面推进人才需求预测和成功因素分析流程

优秀企业在开始招聘员工之前，都会根据主要发展目标推进人才预测流程。企业的发展目标推动着人才需求，管理者在推进该流程时，需要特别关注那些能够为企业创造最大价值的关键岗位。对于汽

车经销商来说，关键岗位是总经理、销售人员和财务经理；对于杂货店来说，关键岗位是门店经理、部门经理和收银员；对于共同基金公司而言，基金经理至关重要。通常，所有这些人员都是直接与客户打交道的中低级员工。在某些服务型公司里，80%的价值（收入或利润）是由20%的岗位（人才）创造出来的。

在预选过程的第二个阶段，需要了解一流的员工为什么能在任何岗位上出类拔萃，尤其是那些创造最高价值的岗位。很多公司将那些堪称楷模的优秀员工聚集到一起，全面评估他们的个性和能力，找出一些共性品格和能力，然后以此作为招聘的参照标准。参与评估的这类员工越多，有关优秀员工共性品格的结论就越站得住脚。很多企业发现这种做法大有裨益，但从某种意义上说，这种评估的结果也很不可靠，因为并非所有事业有成的员工都会在同样的岗位上发挥同样的才能。但无论如何，优秀的员工总有一些过人之处，值得所有企业花精力去研究和发现。

如何量才适用

威瑟安保（Weiser Security）租赁服务公司实施了一项由100个指标组成的评估流程，以此作为选派保安的依据，同时将保安分为四种可能的类型，并列出了适合他们的岗位，此举显著降低了员工的离职率。该公司将保安归为以下四类：

- **热情型** 最适合大堂和问讯处的岗位；
- **服务型** 更注重实际服务，通常适合从事机场登机前安检工作；
- **夜猫子型** 能执行比较孤独的任务，如值夜班看门；
- **实干型** 适合监控闭路电视。

评估流程还能筛选出那些无法遵守指令、有很强缺勤或离职倾向而且不诚实的保安。威瑟安保公司还发现，对工作越感到满意的保安，其工作幸福感越强，表现越好，离职率越低，问题也越少。威瑟安保公司的官网报道说，经盖洛普评选，威瑟安保公司在选择合适的人才方面比其他公司的得分要高89%。[注]

这里要强调的是，企业应通过使用一套标准的评估工具对求职者进行深入的面试和筛选，找到那些个人资料看起来最像优秀员工的人选。

一些公司通过与最佳员工进行座谈来增加验证过程的深入程度。例如，一家大型连锁酒店从全世界各连锁店中选出8名最好的客房服务员，然后把她们汇聚到一个房间，寻找她们的共同点。他们表示，自己总是以客人的视角观察整个客房（这表明她们都具有同理心），同时把儿童玩具和填充毛绒玩具整齐摆放在床上，让这些玩具看上去好像时刻准备着与孩子们互动一样（即乐意让别人感到舒心快乐），让客人感到非常温馨。[注]

一些公司做得更到位，它们安排调研人员与口风紧的员工（water-walkers）开展一对一的行为调研座谈会，请他们详细谈谈自己是如何帮助顾客或客户成功完成项目的。调研人员会仔细倾听，不时地问一些问题，同时记录该员工在每次项目进行过程中施展的才能。还有一些公司会聘请顾问观察优秀员工完成日常工作的过程，这些顾问在观察的同时会记录细节，在必要时也会问一些问题，以便深入了解他们的行为特点和动因。

无论采取何种组合办法，理想的结果是编写员工胜任工作的关键要素，即使是基层工作也应如此。大多数公司很容易犯一个错误，就是邀请很多专家共同编写他们认为优秀员工应具备的技能、才华和品

格。等到招聘广告写完后，列出的岗位要求多如牛毛，即使是“超人”都难以全部达到。结果，很多资质很高的求职者被拒之门外，而空缺的岗位连续数周甚至数月都没人来填补。

最后，在编写招聘广告和面试问题时，必须遵循一条基本规则：千万不要参照过时的岗位描述。理想情况下，每招聘一名新员工就必须更新岗位描述，以反映公司用人部门在发布招聘广告时的特定需要。

应关注员工的哪些品格？为什么？

在录用员工时，第一筛选标准始终应该是“人品正直”；第二是工作积极性高；第三是能力强；第四是理解力强；第五是知识渊博；最后，也是最不重要的，是经验丰富。如果员工人品有问题，表现积极是一件很危险的事；如果员工缺乏积极性，能力再高也是徒劳；如果员工能力不足，理解力就有限；如果员工缺乏理解力，知识就是无用的。但一个人只要具备了其他品质，就很容易积累经验，并能迅速应用到工作中。㊟

——迪伊·霍克（Dee Hock）

招贤纳士策略11：

广撒招聘网，广招天下才

这项策略的逻辑很简单：选择范围越广，找到最合适人才的概率也就越大。企业可以采取以下三个办法扩大自己的人才库：其一，在工作要求中不要附加太多限制条件；其二，变更岗位设置；其三，创新思维，招聘此前从未用过的人才。下面是一些具体的操作指南。

减少限制条件 如前文所述，很多公司在编写岗位描述时会附加太多的条件，实际上很多条件都是可有可无的。也就是说，在启动招聘流程前，你需要质疑别的部门提交上来的那些技术要求是否合理。在人才市场紧俏或者可供选择的人才比较稀缺时，尤其应注意这一点。

变更岗位设置 每次招聘员工之前，你都有机会审核待填补的空缺岗位并质疑其工作方式。你要的答案绝不是“因为我们向来都是这么做的”。下次如果某岗位出现空缺，不要急着招人填补。不妨问问自己：“设置这个岗位，到底需要达到什么目的？”然后以全新的视角审核岗位需求，而不仅仅是岗位描述。

当你以全新的方式开展招聘工作时，也许你会发现，可选的人才不知不觉间变多了。例如，联合包裹服务（UPS）公司有一段时间司机离职率奇高。在问及那些司机为什么离职时，得到的答复几乎千篇一律——他们不愿意装卸货物。于是，UPS公司决定删除岗位描述中装卸货物的要求，同时创设了全新的岗位——装卸员。他们的考虑非常合理：既然可以招到的司机远远少于装卸员，为什么还要多此一举给自己设置障碍呢？采取新措施后，虽然装卸员的离职率很高，但备选的求职者源源不断，不像司机那样一才难求，因此这个办法是个妙招。

创新思维，考虑新的人才资源 我在上一本书《留住核心人才》（*Keeping the People Who Keep You In Business*）中列出了54个扩大人才库的创意来源。其中一个经常被忽视的来源是企业内部的员工。很多招聘经理会因为自己狭隘的视角而吃大亏。很多经理把行政助理视为二等员工，在选拔管理人员时，无法摆脱这种思维定式的束缚，根本不会考虑他们，这在企业里司空见惯。

另一种作茧自缚的做法是坚持沿用早已过时的岗位要求。比如，现在的软件技术突飞猛进，内部员工很容易通过自学掌握相关技巧，并能在工作中加以应用，但很多企业的岗位要求中还留着“必须通晓编程知识”这样的具体要求。同样，有关抬举重物和每分钟打字速度的要求也已经过时。另外一个例子是，客户服务中心要求工作人员必须穿正装上班，凡是喜欢穿便装的求职者一律不予考虑。这样的规定真的有必要吗?

安捷伦科技公司（Agilent Technologies）前CEO兼多家超前思维企业的招聘顾问约翰·沙利文（John Sullivan）博士表示：“如今，只有10%的企业招聘经理在使用新办法招聘并留住人才，其他90%的企业仍然在使用老掉牙的工具。”沙利文博士建议更多企业考虑采取以下新方法：

● 举行公司开放日活动，要求员工邀请他们认为能成为好员工的朋友前来参加；

● 建立网站，让应聘者与公司中对工作满意的员工建立在线联系——类似于思科的“相约在思科”（Make a Friend at Cisco）功能，并上传视频，展示公司的工作环境；

● 提高网站的交互性，让求职者列出他们理想的工作标准，然后向他们显示最接近这些标准的岗位，将他们引导到目前空缺的岗位上；

● 向所有招聘经理提供培训，内容包括从何处物色新员工，如何向求职者推介公司和空缺岗位，把他们打造成主动出击的人才猎头；

● 建立业内最优秀人才的联系信息数据库，通过电子通信或给他们打电话建立联系。如果有一天他们考虑换工作，一定会想到去你们公司；

● 建立或推动员工推荐计划，把每一个员工都变成招聘人员；只要使用得当，这个办法是招到人才并留住人才的最有效办法。注

招贤纳士策略12：

实施目的明确、严格细致的面试过程

但凡能长期留住优秀人才的企业，都制定了很有针对性且系统的面试流程，并培训所有招聘经理严格遵守该流程。以下是这类企业都会采用的有效手段。

向所有招聘经理提供“行为面试”培训 也就是说，公司必须首先充分分析员工在工作岗位上取得成功所必备的重要素养，然后让招聘经理设计问题，要求求职者以亲身经历谈谈自己是如何施展这些素养的。大多数行为问题可以这样问：“能不能谈谈你……的经历？”（例如，能不能谈谈你不得不与难缠的客户打交道的经历？你是怎么处理的？）如果求职者不具备相关经验，他很难在现场编出故事来。合格的求职者能马上娓娓道来，而不合格的求职者会当场愣住。

这个办法之所以有效，是因为遵循了一个原则：凭借一个人过去的行为，我们可以精确预测他未来的行为。考虑采用行为面试办法的企业应该认识到，即使管理者急着用人，也要从长计议，定下心来设计行为问题，而且一定要对每一位求职者开展行为面试。人力资源部的员工可以协助经理开展岗位分析，一同设计行为问题。

多安排一些面试人员 如果邀请若干利益相关者参加求职者面试，公司招到合适人选的机会更大。面试团队应该由在职员工及求职者今后会频繁接触的人员组成，这也是让团队成员参与决策过程，同时从招聘工作的利益相关者那里获得宝贵意见和不同视角的好办法。

无论采用一系列一对一的面试，还是一对多的面试，我们强烈建议，面试团队事先要碰头讨论该问什么问题、如何问、由谁问。面试结束后，面试团队需要再讨论每一位求职者的表现。

美国全食超市公司案例：招聘由团队说了算

在美国全食（Whole Foods）超市公司，招聘是业务团队的事，只有业务团队才有权批准招聘全职员工。店长负责筛选求职者，然后推荐他们去某个特定团队求职。团队完成面试后投票表决，票数达到2/3才予以录用；经过30天的试用期后，该求职者才能成为正式员工。如果求职者在试用期内表现不尽如人意，业务团队一般会拒绝签约。并不是每个求职者都适合在全食超市公司工作，他们要求员工“严肃对待食品服务，知道如何取悦顾客，并能容忍同事坦诚的批评意见，这是保证职场民主的必要条件”。

全食超市公司对待团队成员如此苛刻还有一个原因：员工的分成与团队绩效直接挂钩。如果团队成员投赞成票录用一个业务不合格的求职者，他们的奖金将会被打折。㊟

务必多看几封推荐信 很多管理者不愿看推荐信，一方面是由于阅读推荐信比较耗费时间，另一方面因为很多推荐信的内容都蜻蜓点水。不过，明智的招聘人员知道如何克服这些障碍和缺陷，他们明白，多花一点时间看看推荐信可以掌握更多的信息，因此是值得的。市面上有一些书介绍如何更好地查阅推荐信，其中包括皮埃尔·莫奈尔（Pierre Mornell）博士的《明智招聘》（*Hiring Smart*）和我此前写的《留住核心人才》。

☑ **招贤纳士策略13：**

记录成功的招聘措施

很多企业会记录每招聘一名员工的成本，但不到10%的企业会记录最有效的招聘措施。㊟建议采取以下办法，跟踪记录最有助于招到合适人才的措施：

- 让每一名招聘经理针对新员工设定季度和第一年绩效目标，编制成可量化的目标成果，然后与人力资源部合作，对照预期成果跟踪记录新进员工的表现。一些企业使用新进员工第一年的绩效评估来跟踪招聘质量；
- 根据客户满意度调查结果、预期成果的实现情况、成本的降低幅度或预期量化目标的实现情况来确定新进员工的业绩；
- 跟踪记录新员工第一年的留职率；
- 跟踪记录员工入职第一年工作积极性调查得分；
- 要求招聘经理每年对所有新进员工的质量进行评分；
- 在第一年年末收集所有新进员工的360度反馈评分结果。

建议所有招聘经理每年与人力资源部的人员举行一次会议，审查新进员工的表现，讨论工作失误，总结经验教训，制订新招聘策略和改进计划。

通过分配任务来调动员工积极性的最佳做法

一个人通过发挥聪明才智取得成功会发自内心地感到满足，这种满足感是人们做事的最大动力。这一动力源泉很少得到发掘，管理者很容易忽略，他们往往把关注点放在外在激励因素上，如薪酬、奖金

和福利。很多员工从来没有做过能让自己获得内在满足感的工作，也将外部奖励作为自己辛勤付出的应有“犒劳”，进而获得工作满足感。

作为管理者，你的职责是让员工最大限度地发挥主观能动性，实现预期业绩目标。说起来容易，做起来难，因为你必须花点时间了解每一位员工的独特技能组合，同时必须根据他们的能力特点，把手头工作妥善分配出去。有时工作分配的结果并不能让所有人满意，这往往会打消他们的积极性。

量才分工难度很大，如果管理者掺入了太多的个人风格，则会更加困难，比如，管理者：

- 认为这项工作“只有一个最佳处理办法”，并坚持要求员工按照这个办法完成；
- 不相信员工能做出正确的决定并实现最终目标；
- 就如何完成任务制定详细的规则、规定和流程手册，试图对任务进行“弱智化”的规划；
- 担心员工会犯错或偷懒，事无巨细地全程把控；
- 给员工加压，要求他们遵守各种要求，而不是激发他们主动完成任务的积极性（如图5.1）；
- 为了纠正员工的弱点，不惜打压他们的强项；
- 不愿意花时间了解员工的闪光点。

被动	主动
管理者确定任务	员工自行确定任务
管理者界定完成任务所必须实施的行为	员工界定完成任务所必须实施的行为
管理者确定绩效目标	员工确定绩效目标
管理者界定目标的重要性	员工界定目标的重要性

图5.1 主动与被动的区别

资料来源：摘自：Chris Argyris, “Empowerment: The Emperor’s New Clothes,”*Harvard Business Review on Managing People*, Harvard Business School Press, 1999

不可否认，有些工作因为涉及安全和财务，必然有一些条条框框的要求，比较程式化，但大多数工作还是为员工发挥个人才智提供了广阔的空间。除那些程式化要求高的工作之外，如果管理者还有我所列举的上述行为，就等于断了自己吸引并留住人才的后路。

一旦发现这样的苗头，就应纠正管理者的错误做法，在一开始选择管理者时就要实施更有效的流程，向所有管理人员提供多层次的反馈，培训和指导他们更好地发现人才，提高管理技能。同时，对出类拔萃的管理者要给予物质奖励和精神上的认可，所有管理者都要对人才相关的目标切实负责。

下面，我们将介绍一些有助于调动员工主观能动性和工作积极性的实用工具和理念，供管理者在分配任务时参考。

招贤纳士策略14：

与新进员工开展入职面谈

在员工入职的第一周，就应该和他们进行面谈，不为别的，就是要发现他们有哪些优势和才华。现在员工已经进入公司，即使你问一些面试时问过的老问题，他们的回答也不会那么滴水不漏，因为他们不像求职时那么急于给你留下好印象。现在要让员工知道，只有他们如实展示自己的才能，你才能量才适用，这才符合双方的最大利益。不妨问一些在面试时就已经问过的老问题，比如以下这些问题。

- 你认为自己最大的优势是什么？
- 你认为自己最大的劣势是什么？
- 在上一份工作中，你的哪些才能没有得到重用？
- 你最擅长什么方面的工作，数据处理，与人打交道，还是其他？
- 在接下来的一年，你希望接受什么挑战？
- 在接下来一年和未来，你有什么努力目标？
- 你希望每隔多久开一次会讨论自己的工作进展？
- 当你看到岗位描述时，哪些事项最吸引你？哪些最让你讨厌？
- 你最希望进一步培养哪些才能？

要明确让员工知道，虽然你不一定能以他们希望的方式让他们发挥特长，但至少你的愿望在这里明摆着；要让他们知道，你重视他们的才能，并准备帮助他们实现成功；要鼓励他们主动告诉你是否感觉自己的才能被埋没了。

丰富工作内容的最佳做法

多年前，两位研究专家理查德·哈克曼（Richard Hackman）和格雷格·奥德海姆（Greg Oldham）提出了有助于丰富工作内容的五大要素：

技能丰富多样 合理的技能和活动组合是开展工作的必要前提；

任务完整一体 把工作视为一项系统工程，让员工从头到尾负责其中一个显要组成部分并实现看得见的成果；

任务意义非凡 工作能对公司的整体目标或公司内外的其他人员产生明显的影响；

员工独立自主 员工能在很大程度上自由、独立、自主地规划工作，并选择相应的流程来完成工作；

员工获得反馈 员工能获得工作反馈——既可以是工作中看得见的进步和成果，也可以是顾客、同事和管理者的反馈。[注]

这两位学者的研究充分证明，只要工作具备这五大要素，员工的工作积极性、满意度、绩效、客户服务、敬业度和留职率都很高。

招贤纳士策略15：

努力丰富所有员工的工作内容

并非所有的岗位都很容易增加工作内容，但只要实施一项小变革，就可能产生重大影响。例如，一家保洁服务公司做出决定，工人上门为不同的客户做保洁时，可以自行调换工作内容（技能多样性）。也就是说，大家可以轮流操作吸尘器及其他清洁工具，而不是

由专人负责一项特定工作。在实施这项变革后，员工的生产率和留职率都大大提升。

管理层只要做出一个决定，就能提高任务的完整性和意义，也能增强员工的自主性，因为如果经理向销售和客服人员提供权限和资源，让他们当场解决客户问题，而不是踢皮球，推诿责任，客户也会非常感激。

管理者只要多和员工面谈，点评他们的工作表现，或者告诉他们客户满意度调查结果、盈利数据、生产结果或其他通过局域网或高科技信息系统发布的数据，就可以增加给员工的反馈量。一家高科技制造企业甚至要求每个生产团队将自己的电话号码印在每批出厂货物的外包装上。如果客户在使用产品的过程中遇到问题，可以直接拨打电话求助，员工就获得了客户的直接反馈，就更有动力提高服务质量。

以下办法有助于丰富岗位内容：

- 将由不同人员完成的分散作业合并为令人更有成就感的大任务；
- 按照客户的类型、所在行业和地理分布，将员工分到不同的团队或自然工作单元；
- 逐渐向员工下放权力，先从一个工作开始，由少至多、自上而下地给予员工更大的主动权；
- 在员工和顾客之间建立更直接的联系；
- 建立工作团队和任务小组，授权他们解决问题或创造新产品，提供新服务，或者成立微型企业；
- 让那些在不同办事处从事独立任务的员工与从事该工作其他阶段任务的员工建立联系。

如今的工作不再像以往那样一成不变，而是处于不断变化中，企业总是可以丰富岗位的内容，这种机会俯拾皆是。然而，要真正使新增内容变得富有意义，还需要员工和管理者共同落实。最后，根据经验，如果某个岗位80%的内容得到充实，那么这个岗位十之八九是份好工作。[注]

招贤纳士策略16：

放权！放权！放权！

如今的员工缺乏他们父辈那份尽职尽责的耐心，你稍加指责，他们就会跳槽，外面总是不乏愿意给他们提供丰厚待遇的竞争对手。无论你当年在职业晋升道路上如何踏实工作、勤思苦学、经年累月一步一个脚印地做了多少准备，你以前奉为圭臬的那套成长准则再也无法为年轻一代员工所接受，他们只关注短期目标，只希望现在就能得到有意义的职位。

因此，你需要采用我所建议的那套做法来丰富工作内容。在很多情况下，需要改变过去抓着权力不放手的做法，向员工赋予更多主动权。

你之所以不乐意放权，可能因为：

- 你担心员工会把事情办砸；
- 你没有时间培训员工，还不放心把权力下放给他们；
- 你认为员工应像你一样，首先展现出兢兢业业的态度；
- 你自己很喜欢做这项工作，不愿意交给员工做；
- 你担心下放权力就等于放弃权力。

如果你有上述顾虑，现在就要努力克服。至于具体实施指南，请参阅我在《留住核心人才》一书中提出的23条放权和授权准则（准则18：给予自主权，奖励主动性）。㊟

员工在岗位安排过程中可以发挥的作用

就像员工离职的所有七个原因一样，安排工作岗位也不完全是经理的责任。员工也要明白，在确保岗位与自己的能力相匹配方面，他们也可以发挥很大的作用。例如，他们可以：

- 在面试过程中多提问题，确保目标工作能让自己充分发挥才能；
- 充分认识自己的价值观，以免误入职场文化与自己价值观格格不入的企业；
- 如果企业不提供能力评估讲习班或相关工具，则请私人职业导师、心理咨询师、社区大学或大学职业指导中心帮助自己评估能力；
- 如果感觉经理没有让自己充分发挥才能，就主动找他谈谈，询问是否希望改变岗位内容；
- 把自己设想成经理，提前做好功课，向他解释为什么丰富自己的岗位内容对企业有利；
- 参加各种必要培训，赢得经理的信任，让他有信心向自己下放更多权力；
- 掌握工作要领后，不断挑战自我，不要安于现状；
- 如果感觉经理给予的反馈太少，要主动请求给予更多反馈。

招贤纳士策略核对表：量才适用

请对照本章描述的最佳策略给自己打分，勾选你作为招聘经理应做到的方面。

要做到量才适用：

策略9__ 坚决致力于持续提高员工的能力；

策略10__ 持之以恒地全面执行人才需求预测和成功因素分析流程；

策略11__ 广撒招聘网，广招天下才；

策略12__ 实施目的明确、严格细致的面试过程；

策略13__ 记录成功的招聘措施；

策略14__ 与新进员工开展入职面谈；

策略15__ 努力丰富所有员工的工作内容；

策略16__ 放权！放权！放权！

下一步：下定决心，把对自己最有用的策略贯彻到底。

---

1. Marcus Buckingham and Donald O. Clifton,*Now, Discover Your Strengths* (New York: Free Press, 2001).
2. Larry Bossidy and Ram Charan,*Execution: The Discipline of Getting Things Done* (New York: Random House, 2002).
3. Edward L. Gubman,*The Talent Solution: Aligning Strategy and People to Achieve Extraordinary Results*(New York: McGraw-Hill, 1998).

4. Jim Collins, author of*Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and Others Don't* (New York: HarperBusiness, 2001), based on a study of how 11 companies out of 1 435 went from good to great financial performance, in a Web-exclusive interview for Fast Company, October 2001, http://www.fastcompany.com/magazine/51/goodtogreat.html.

5. Fay Hansen, "Overhauling the Recruiting Process at CDW Corp.," Workforce Management Online, April 2007, http://www.workforce.com/article/20070411/NEWS02/3041199966.

6. InnerView™ Guard Performance and Assignment Profile, 2011, www.weisersecurity.com.

7. Marcus Buckingham and Curt Coffman,*First, Break All the Rules: What the World's Great Managers Do Differently*(New York: Simon and Schuster, 1999).

8. M. Mitchell Waldrop, "Dee Hock on Management,"*Fast Company*, October/November 1996.

9. Jodi Spiegel Arthur, "Talent Scout,"*Human Resource Executive*, June 2, 2000.

10. Charles Fishman, "Whole Foods Is All Teams,"*Fast Company*, April 1996.

11. "Quality Now,"*Staffing.org Metrics Update e-newslette*, January 8, 2003.

12. J. Richard Hackman and Greg R. Oldham,*Work Redesign*(London: Addison-Wesley, 1980).

13. Edward E. Lawler III,*Treat People Right! How Organizations and Individuals Can Propel Each Other into a Virtual Spiral of Success* (San Francisco: Jossey-Bass, 2003).

14. Leigh Branham,*Keeping the People Who Keep You in Business: 24 Ways to Hang On to Your Most Valuable Talent*(New York: AMACOM, 2001).

THE 7 HIDDEN REASONS EMPLOYEES LEAVE
HOW TO RECOGNIZE THE SUBTLE SIGNS AND ACT BEFORE IT'S TOO LATE

第六章
离职原因3：对员工的指导和反馈严重缺失

如果你的管理不是以员工的进步为出发点，那么你的情商再高，激励计划再多，都于事无补。

——特蕾莎·阿玛比尔（Teresa Amabile）、
史蒂文·克雷默（Steven Kramer）
《进步定律》（*The Progress Principle*）作者

如果你还不确定绩效指导与反馈的缺失就是员工表现不积极和离职的主要原因，请继续阅读以下调查结果。

- 在60%的公司中，员工绩效出现问题的首要原因是主管给予的反馈不佳或不足。[注]
- 一项对79家公司1 149名员工的调查显示：这些公司管理者的反馈和指导技能始终都很平庸。[注]

● 41%的员工认为，管理者对他们的绩效没有任何影响；另有14%的员工称，管理者反而给他们的工作制造了更多困难。注

● 只有39%的管理者认为，他们的公司善于给出坦率的反馈。注

● 在公司认定的优秀员工中，只有35%的人认为公司开诚布公地告知了他们的工作表现。注

● 据估计，公司里但凡有员工表现不佳问题的，约半数都是因为反馈缺失，50%看似员工积极性不足的问题，实则也是因为公司的反馈不足。注

萨拉托加研究所和我个人都对自愿离职的员工做过调研，受访者的评论证明，反馈与指导的缺失在是员工做出离职决定的重要原因。

● “主管的反馈不够。”

● “主管对员工的工作表现反馈不足。”

● “经理需要指导员工。”

● “没有任何一位主管对我的工作表现做出过反馈。”

● “在XYZ公司工作的三年里，从来没有人给我交代过岗位要求，也没人对我的工作绩效开展过评估。”

● “ABC公司要在一件事上多上点儿心，那就是，要让员工知道自己表现如何。”

● “作为雇主，XYZ公司没能让员工及时意识到自己的错误，所以员工根本不了解自己表现怎么样。直到错误酿成，他们才发现自己做错了，原因就在于没人提前告诉他们工作流程发生了变化。”

- “管理层要多花些时间来说明他们想要什么样的工作效果，这样我才会更有动力去工作和履职。”

- “公司的正式绩效评估更侧重于核实员工犯了多少错误，而不是统计我们做出过多少积极贡献。”

- “经理们总是神龙见首不见尾，从来不会及时给出反馈，涨工资的事儿也总是拖来拖去。”

- “主管不太懂得怎样跟表现不佳的员工沟通。他们好像不太愿意和那些业绩不佳或客户服务糟糕的员工闹僵。”

- “我们公司就喜欢招这类恶心的主管，他们为一点儿鸡毛蒜皮的小事钩心斗角，不懂得赏罚分明。很多时候，报复心极强，自私自利。”

- “对于那些公然无视规则的人，管理层要及时给予惩罚。”

- “连那些业绩拖后腿的员工，公司都不遗余力地想留住。”

- “ABC公司在雇用、管理或解雇员工时不够雷厉风行。”

- “XYZ公司必须多注意一件事儿：一定要告诉员工他们表现怎么样。”

- “领导就知道挑你的错，你做对了事，他们一个字都不提。”

- “我不确定我要反映的问题是不是在整个ABC公司都很普遍，但就我所在的部门而言，领导太喜欢拿员工犯的错误说事，至于员工做对了什么，他们却没那么在意。”

- “XYZ公司需要着手整顿员工的消极问题，因为这种问题会影响到整个部门。”

- “ABC公司的管理人员从来不向员工传达自己的期望，从不提供及时的反馈，也从不及时开展绩效评估，而且员工和管理层之间缺乏信任。”

- “绩效评估像是领导们一时兴起才会做的事。”

- “我感觉好像没人在乎我做的工作。”

这些评论充分表明，公司错失了大好的指导反馈机会，未能培养员工的能力，建立他们的信任和希望，提升他们的自我价值。此外，这些评论还反映出一些深层次问题：

- 很多管理者不关心下属；
- 要么绩效反馈没有形成常规，要么根本没有建立绩效反馈机制；
- 管理层从不及时传达基本预期及工作流程的变动；
- 员工表现不佳也没人管；
- 对员工的批评过多，对他们的表扬不够；
- 管理者在用人时，除了看他们的业绩表现，还玩弄政治，任人唯亲；
- 员工可能也不愿意主动征求上级的反馈意见。

为什么指导和反馈对于提高员工积极性和留职率十分重要

绩效指导和反馈对于员工而言很有必要，因为它们可以帮助员工回答以下四个基本问题。

- 整个公司的目标是什么?
- 我们如何实现这个目标?
- 你希望我如何为公司出力?

● 我的工作表现如何?

这些问题的答案在很大程度上给员工所做的努力赋予了意义。我们每个人都有一项基本需求，那就是发挥自己的能力并为公司创造价值。有时候，我们看不到自身贡献带来的影响，那是因为我们也许无法参与最终成果的产生，抑或是因为我们自身的眼界过于狭隘。

公司要提供反馈和指导，确保员工所做的努力始终与公司和团队的目标相一致，始终与顶头上司的预期相一致。这种一致性是保证员工参与度的必要前提。

一项调查显示，在经过管理者指导的员工中，80%的人对公司有很强的担当意识；而在没有经过指导的员工中，只有46%的人有同感。㊟

留住员工只不过是指导和反馈的次要目的，主要目的还是通过保证员工参与度来提升绩效。通常情况下，管理者提供指导和反馈只针对绩效较差的员工，以此督促其达到预期，但这种努力却往往以失败告终。所有管理者都应知道何时可以继续指导，何时只能罢手并做出解聘员工的艰难决定。就像你不会把生命中遇到的每一个人都发展成一生的朋友一样，你也不用试图留住你指导过的每一个员工。

管理者不提供指导和反馈，原因何在

这个问题可能有很多答案。一般而言，管理者不提供指导和反馈的原因大致如下：

● 担心或害怕如果批评员工，就会伤害、冒犯、疏远他们，产生对立情绪，甚至引发争执或者自己会情绪失控；

- 很多管理者忙于手头的众多项目，没有时间去观察员工长期工作过程中取得的进步；

- 管理者害怕失败。提供真正的指导和真诚负责的回馈需要高超的人际关系协调技巧，而这种技巧比那些“有用的技巧”要复杂得多，管理者们也没学习和掌握它们；

- 真正的进步是渐进取得的，要通过管理手段让员工循序渐进地实现成长，管理者不仅要近距离地与员工接触，还要拉近与员工的心理距离，而这一点是目前大多数管理者本职以外的工作；

- 管理者有大量无形的任务，需要国内外到处出差，还有开不完的会议，必须不停地联系各种客户，很难给予员工及时回馈，但是回馈一旦推迟，效果就大打折扣；

- 管理者们自己就从未得到有技巧的回馈和积极的指导，或者在一个不鼓励积极进行反馈指导的公司中待得太久。

看完上面的这些原因，我们不免产生这样的疑问：那到底该如何进行反馈和指导呢？我们应该更加欣赏和敬佩那些每周不管多忙都会抽空给员工指导和反馈的管理者。事实上，有很多管理者认为他们给员工提供了足够的反馈与指导，但是，如果你再去问他们的直接下属，得到的答复则是截然不同的。

联合信号（Allied-Signal）公司前CEO拉里·博西迪认为，大多数CEO没有意识到他们给直接下属的反馈不够。“如果你问一个CEO，‘你的直接下属是否知道你对他们的评价？’”博西迪说，“这个CEO一定会拍着桌子说，‘当然！我时时刻刻都和他们在一起，我们一起出差，经常讨论他们的工作成果。’”但是，博西迪又补充说：“如果你再问他们的直接下属相同的问题，听到的回答十之八九是‘一点儿也不清楚，5年来，从未得到任何绩效评估或反馈意见’。”㊟

在体育界，要是教练在很长时间内不给运动员提供反馈，那简直是难以想象的。一位篮球教练在赛季开始时对运动员说：“好吧，我们现在说定，你们去打30场球赛回来，赛季结束的时候，我和你们坐下来谈谈，回顾你们这段时间的表现，再说说你们今后怎样才能提高。”这一幕想想也会感到滑稽，但这确实是发生在很多企业的真实情况：管理者一年只给员工们一次反馈，而且还是在非常正式的年度绩效考评会议上。

明察信号

如果你的直接下属有以下行为，或许说明他们没有得到提高工作绩效或保持良好工作表现所需的反馈和指导：

- 你意识到上一次给某个直接下属反馈，还是他上次业绩考核时的事，距今已有几个月；
- 过去3个月里，你给每个下属的反馈时间还不足1个小时；
- 你只在员工主动请求时才给出反馈意见；
- 你原先打算要给某个员工提供反馈，可是过了好几天或好几周后，你才发现自己还迟迟没有去落实；
- 你的直接下属想和你约个时间聊聊，请你给予反馈和指导，而你已经好几次不得不取消或推迟碰面；
- 在你给出反馈后，情况没有得到改善，反而变得比以前更糟；
- 由于害怕挫伤员工的感情，你在给予反馈的时候有所保留；
- 你自己没有得到过如何提供指导和反馈的培训，因此感觉不太自如。

反馈和指导不只是走流程，还要走心

提供有益的反馈与指导不仅仅是开各种会议那么简单，管理者必须与员工建立开放互信的关系。大多数管理者与部分员工的关系比较宽松融洽，但与另一部分员工的关系从一开始就不尽如人意，甚至有越来越差的趋势。或许，这是因为我们对待下属的态度总是掺杂了个人喜好；或者是因为我们更喜欢那些与我们最为相似的员工。常见的情况是，管理者往往把某些员工当个宝，而把另一些员工当根草。

不知不觉间，管理者的这种做法或许会直接导致员工表现不佳。正如在一篇名为《注定失败综合征》（The Set-Up-to-Fail Syndrome）的经典文章中所描述的那样，管理者对员工失去信心通常都是某个导火索事件引发的，比如失去了一个客户，未达成预定目标，或者未在截止日期前完成任务。[注]当管理者开始非常担心员工的表现时，“注定失败综合征”就发作了。管理者就会把员工盯得死死的，他们会不时检查员工的工作进度，要求员工做出任何决定前都需要征得其批准，他们也经常会事无巨细地管理员工。这种严格的管制会使员工觉得管理者对自己丧失了信心与信任。最糟糕的情况是，员工发现管理者对他们的期待不高，也开始降低对自己的要求，情感上的投入越来越少，慢慢变得麻木，不再采取任何行动，也浪费了管理者大把时间，最后往往可能被解雇或甩手不干。

这种情况就是第二章中所提到消极怠工引起的恶性循环。只要管理者能及时意识到问题，或者愿意主动改变这种不良关系，就能打破这种恶性循环，逆转不良形势。应通过指导、培训、重新设置岗位和消除不良风气等手段，多管齐下解决问题。而这些措施都要求管理者有自省的勇气和能力，也需要他们经常与员工进行沟通，促进彼此情感上的交流。但是，有太多的管理者往往不愿意主动做出改变。

听员工描述他们的离职原因，我发现这种“注定失败”的案例比比皆是。帕姆（Pam）是一个非常有创造力、有才情的员工，她回顾了导致她与管理者关系恶化的导火索事件。管理者非要她告诉一位潜在客户：他们公司会为其提供相关服务，而事实上，帕姆清楚，公司并不准备提供这种服务。帕姆认为这种承诺近乎是欺诈，而管理者则认为，帕姆不愿去告知客户是因为她缺乏信心。自那之后，管理者很少给帕姆分派任务，而把任务分派给其他同事。直到后来，他们之间的情感裂缝变得越来越大，帕姆遭到解雇。经过一段时间的思考，帕姆觉得离职后反而如释重负。

如果管理者当初改变指导和反馈方式，能否留住帕姆呢？估计很难。因为双方的道德准则差异太大，实在难以调和。但我确信，只要企业改善指导和反馈方式，或者聘用能够根据员工特点循循善诱的管理者，就可以将员工离职率降低至少三成。

绝大多数的管理者都会偏爱某些下属，并把这些下属看作自己人，把其他下属当成圈外人。后者不是被完全忽视，就是被盯得过死，久而久之，他们既不愿意精益求精，也不主动做出努力，最终变成机器一样的存在，并向管理者发出明确的信息：“你让我做什么，我就做什么。”这正是消极怠工的表现。

这种情况也会给管理者的“自己人”带来很大的麻烦。一旦管理者对某个不看好的员工丧失信心，就可能开始给自己看好的员工增加工作量。如此一来，这些员工也会慢慢感到反感，最终变得不堪重负。

保持良好的上下级关系是一门复杂的学问，但如果以满满的诚意和正确的方式指导员工，就一定能让他们重新投入到工作中，这也是最好的结局。

提供指导与反馈的最佳做法

招贤纳士策略17：

为新员工提供密集的指导和反馈

常言道，创造第一印象的机会只有一次。给新员工提供搭配合理的指导和反馈会在日后带来事半功倍的效果。J·斯特林·利文斯顿（J. Sterling Livingston）在著作《管理中的皮格马利翁效应》（*Pygmalion in Management*）中提到："第一年会产生重要的影响……如果员工在这关键的一年里能圆满完成任务，就能够自然而然地保持积极的工作态度，确立高标准……如果管理者缺乏技巧，就有可能给年轻人的事业留下阴影，伤害他们的自尊心，甚至扭曲他们的心理，导致他们对人生产生怀疑。"[注]

优秀的管理者都知道，必须积极引导新员工投入工作。以下是快速建立积极指导关系的若干具体步骤：

- 为新员工做好第一天的工作提前进行规划，在第一周开始和结束时，安排时间与新进员工深入交流；
- 在新员工上岗第一天安排见面会，重申他们的工作对于公司实现既定任务和目标至关重要；
- 开展新员工谈话（如第五章所述），重点是深入了解新员工的特长和职业发展目标；
- 第一周要和新员工讨论未来3个月的绩效期望，内容要详细，并要求他们拟定绩效协议，制定具体量化与切实可行的目标；
- 安排受尊敬或资深的同事与新员工结成对子，为新员工提供指导或帮助，这一过程至少要持续半年；

● 要清楚地认识到你有责任向新员工提供反馈，新员工也有义务接受反馈。换句话说，要让他们认识到，如果没有得到足够的反馈，就需要向你、同事或顾客寻求反馈，而不是被动地等待反馈；

● 在前几周内，尽可能多地找机会直接观察新员工的工作情况，听取他们的工作汇报。如果一些事务导致前3个月的既定目标有变，要酌情修改，使之切实可行；

● 在前3个月结束时，坐下来与新员工讨论既定目标的达成情况，同时为下一个季度制定新目标。在讨论过程中，一定要询问员工是否有什么预期没有得到满足，这样才能暴露问题，公开讨论，不至于让问题发酵下去；

● 鼓励员工随时请求召开绩效反馈会议。这一点在员工入职的第一年尤为重要。“80后”“90后”员工往往希望管理者经常提供反馈意见，因此你需要通过这个方式告诉他们，有时需要主动“举手”请求反馈。

如果你手下有一组新员工，这些方法也同样适用。应记住一个事实：如今大多数企业的管理者做得最不到位的，是对新员工的关注少之又少。随着时间一天天、一周周地过去，新员工，尤其是年轻新员工，如果看不到或听不到上司的反馈，往往会作最坏的预期。利文斯顿在他的书中雄辩地指出：“那些觉得自己与员工沟通较少的管理者给员工传递的信息往往最多……有时，沉默不语比疾言厉色更让下属不安……沉默传达给下属的信息是‘我对你评价不高’。”[注]

招贤纳士策略18：

创造持续反馈和指导的企业文化

在一些企业，员工能够及时获取反馈信息；而在另一些企业中，管理者把反馈信息保留下来，等待“适当的时机”再告知员工，但这样的时机要么永远不会到来，要么直到绩效考评时才把所有的反馈信息一股脑儿地甩给员工。杰克·韦尔奇（Jack Welch）领导的通用电气公司形成了不断为员工提供反馈的文化。正如《杰克·韦尔奇自传》（*Jack: Straight from the Gut*）中提到的：“在通用电气公司，每天在餐厅、走廊和日常工作会议上，管理者都会自然而然地提供非正式的反馈。”注

一项研究发现，64%的人更愿意在工作过程中与上司以非正式的方式交流，而不是举行正式面谈。注当然，如果管理者经常提供反馈，就说明CEO很看重工作业绩，想要确保员工们及时获得所需的反馈，以便为客户提供更好的服务。要有效保证反馈通道顺畅无阻，最有效的方法是教会所有管理者如何给出反馈，并指导所有员工如何接受反馈。以下是关于通过培训构建积极反馈文化的一些建议：

- 首先要认识到，每位员工都有责任主动获取反馈，而不是被动等待管理者给出反馈；
- 每位管理者有责任经常且及时地给员工提供反馈，但员工也可以主动寻求反馈；
- 确保给所有管理者提供培训，让他们了解实现有效反馈的基本条件：提供反馈的管理者应该可靠可信，并能提供善意的反馈；能够选取适当的时机和场合，以推心置腹的互动交流方式，传达准确、有益的信息；注
- 为员工制定培训模块，让他们学会接受反馈，克服对反馈的抵触情绪；
- 强调管理者必须首先确保自己准确掌握了员工的实际情况，再提供反馈；

● 清楚明确地告诉管理者和员工：反馈的给予或索取应该是一个持续不断的过程，不只是在定期的正式场合才如此，也不只是根据公司的员工绩效考核日程进行，而是依具体情况而定；

● 安排合理的时间给全团队人员提供反馈，比如在一个重大项目结束的时候；

● 强调管理者给员工提供反馈时，不能报忧不报喜，在批评缺点的同时也要表扬成绩，消除员工的自然抵触心理。另外，要鼓励员工培养自己的优势，来作为提高绩效的优先策略。

仅仅指出员工的缺点是不够的。管理者还需要帮助员工制定行动办法，提高他们的绩效。

反馈不当会对员工的绩效产生负面影响，因此在培训过程中，需要留给管理者和员工一些时间，让他们练习给予和接收反馈。

除了培训之外，还可以提供一些反馈工具作为补充，如内外部顾客调查问卷、360度反馈工具及一些非正式的反馈调查表。

要让管理者和员工都了解公司提供的反馈工具和培训。

如何营造“最佳职场”？培训管理者应对沟通不畅

《波士顿商业新闻》（*The Boston Business Journal*）连续6年将温彻斯特医院（Winchester Hospital）评为波士顿地区的最佳工作场所。该医院人事部副总监安妮·朗（Anne Lang）认为，作为拥有230个床位的医院，温彻斯特的成功要归结于CEO在数年前做出的一个决定：培训医院的所有主管，让他们学会提供真诚而有效的反馈。

所有的管理人员都接受过总计40个小时，主题为“如何开展有效的员工管理”的培训，另加每年8小时的例行培训。他们凭什么断定

这种培训是奏效的？“因为我们看到，员工不再担心场面是否让自己难堪，”安妮·朗说道，“他们请我提供指导，他们知道整个指导过程会让自己如坐针毡，通常心里都比较畏惧。他们问我，是否可以教他们怎么解决在与员工、同事、医生或病人交流过程中出现的难题。”医院采取一系列措施，提高了员工的参与度，包括通过员工参与度调查和绩效考核来评审管理者是否失职，在普通员工中挖掘有潜能的领导人才，确保员工掌握实时动态，让领导决策走到普通员工中去。最终，患者的满意度在全州名列前茅，员工的主动离职率从15%降到7%，护士岗位空缺率更是降到了前所未有的2%。在这个护士紧缺的年代，温彻斯特医院却吸引了一大批申请者。㊟

从360度反馈中得到最佳结果

许多企业开始使用360度反馈或多方反馈，确保员工得到正式的反馈，这个结果不仅仅来自他们的老板，还来自他们的同事、直接下属和顾客。相比于仅从自己的顶头上司那里获得反馈，这种方法能让员工更全面地获得别人对自己的看法。大多数采取了360度反馈的企业表示，通常在以下情况下能获得最佳结果：

- 反馈是为了促进员工自身发展，不是为了评估绩效，也不是作为升职加薪的依据；
- 不强制员工接受360度反馈，他们可以拒绝参与；
- 员工与顶头上司协商后，可以自主选择反馈人员；
- 反馈者人数众多，保证匿名；
- 给接受反馈的员工提供培训，教他们如何处理反馈。

应鼓励员工在收到反馈报告后与反馈人员开展后续探讨，从而获得更多、更清晰的反馈。

招贤纳士策略19：

培训管理者对员工开展工作指导

工作指导并非只有一种单一的模式，大多数员工亲身体验后，就知道什么是有益的辅导。有人对很多优秀的运动教练开展了研究，结果发现，虽然许多教练嘴上说他们成功的秘诀在于“招到合适的运动员，激励他们赢得比赛”，但实际情况并非如此。事实上，在训练的时候，教练会认真观察运动员，然后打断训练，给运动员详细的反馈，传授正确的动作技巧，而且会向运动员提问，确保他们理解了刚才的指导，接下来继续训练，观察运动员是否运用了刚刚指导的动作技巧，最后稍加赞赏或再做指导。[注]

乔·托利（Joe Torre）曾在美国职业棒球大联盟担任教练。在他带领纽约扬基队再次夺得棒球世界冠军后，《财富》杂志对他进行了专访并刊发了专题报道，很多人对他赞赏有加。在那篇报道文章里，《情商》（*Emotional Intelligence*）的作者、心理学家丹尼尔·戈尔曼（Daniel Goleman）说，“此人是高情商领导者的教科书典范。”文章作者指出，托利的主要训练方法“不是开会，也不是励志演讲，而是与球员一对一地沟通，借此掌握并调节球员的心理状态”。文章里，他指导过的一位球员也提到，托利善于“在发表意见前密切观察，仔细倾听”，另一位球员说“他从不呵斥运动员……也从不心生厌恶地低下头来”。[注]

诚然，托利和许多其他教练都有指导运动员的天赋，但工作指导能力却是可以后天习得的。费迪南德·福尼斯（Ferdinand Fournies）所

著的《提高工作绩效的培训》（*Coaching for Improved Work Performance*）是关于工作指导的畅销书，书中概述了基于行为心理学的系统性培训方法。这一方法摒弃了作者戏称为“大嗓门”，即尖叫、怒吼加威胁的方法，采取了切实可行的替代办法。用作者的话说，就是“不要强词夺理，强行向员工施加解决方案，而要引导员工自己想出解决方案”。㊟

一些企业管理者错误地认为，员工的怠慢态度是管理者无法改变的，员工故意表现得很差，好与上司作对。但福尼斯在书里并不认同这一观点，他建议管理者利用干预系统，尽量避免员工消极怠工。他还指出了员工不忠于本职工作的16个原因：

- 员工不知道该做什么；
- 员工不知道怎样做；
- 员工不知道为什么要做这样或那样的工作；
- 员工认为自己正在做事，但领导没给反馈；
- 员工遇到难以处理的困难；
- 员工认为这项任务毫无意义；
- 员工认为自己的方法更好；
- 员工认为别的任务更重要，涉及工作优先次序的问题；
- 员工认为即使完成了任务，也吃力不讨好；
- 员工觉得这么做没益处；
- 员工觉得不这么做反而更好；
- 员工觉得不这么做也不会怎么样；
- 员工的个人（能力）方面存在不足；
- 员工有私人问题；

- 员工害怕这么做可能造成不良后果；
- 员工认为眼前的任务没人做得了。注

福尼斯在书中写道，当销售经理要解雇某人时，他们会说："我可没空帮你提高绩效，但是要招聘适合你这个岗位的人，我还是抽得出大把时间的。"注

福尼斯还列出了一张员工指导分析表，上面给出了管理者该如何有效进行干预的建议，第一步是找出员工表现不尽如人意的地方，而不是纠结于他们表现不佳造成的不良后果。最后，他给出一个"五步指导法"，具体内容如下：

- 与员工达成一致，承认问题的确存在；
- 与员工一起讨论，寻找别的解决方法；
- 与员工达成一致，采取行动解决问题；
- 跟进行动，随时观察业绩是否有所提高；
- 一旦业绩有起色，就一鼓作气继续努力。

开展这一过程，不能把业绩不佳归咎于员工，更不能对员工行为背后的动机妄加揣测，而要着眼于让员工在今后培养积极进取的态度。如果企业希望提高员工指导水平，以便让他们全身心地投入工作，最好根据上面的办法系统地针对管理者进行培训。福尼斯也指出："培训能够节约时间成本，使员工迅速成长，同时让他们少走很多弯路。"注

成功管理者的四大绩效管理准则

● 方式简洁：简洁的方式能让管理者更注重说话内容和说话技巧。

● 交流频繁：在员工完成某任务后不失时机地交流，才能提供有效的反馈。

● 着眼未来："事后诸葛亮"只会带来互相指责推诿，展望未来才能激发正能量。

● 鼓励反思：让员工自主反思，不断进行自我发掘。[注]

招贤纳士策略20：

改变传统的绩效管理方式，从控制走向合作

20年来，大多数企业已经开始采用正式的绩效考核制度，这种趋势表明，管理者与员工之间正在逐渐形成合作关系，具体如图6.1所示。

传统管理方式	合作管理方式
以管理者为中心	以员工为中心
家长—子女模式	成人—成人模式
人力资源部负责执行	管理者的工具
注重个人偏好（主观倾向）	注重客观结果
目标不明确	目标明确
年度评估考核	持续讨论
薪资分级分档	薪资与绩效挂钩

图6.1 绩效的传统管理方式和合作管理方式对照表

超过一半的企业根本没有建立绩效管理制度，[注]尽管也有一些企业建立了绩效管理制度，却采用的是传统管理方式。就凭这一点，我们也许可以理解，为什么在那些开展绩效评估的管理者中，竟然有近九成的人认为自己不能帮助员工改善业绩。如果一个企业采用不基于成人之间平等对话的绩效考核制度，而以过时的传统方式进行管理，就不大可能营造出互相体恤、互相协作的工作氛围并进而成为求职者心仪的企业。要让员工全身心投入到工作中，需要管理者与员工达成合作共识，即员工可以就工作目标各抒己见，再和管理者讨论形成统一意见，而不是强制员工接受管理者设定的总目标和阶段性目标。

很多研究绩效管理制度的专家发现，整体满意度和效率最高的企业，其绩效管理制度具有以下特点。

- 不进行绩效排名，不做定论式评判。因为事实一再证明，这些做法会让员工对建设性的绩效规划产生越来越强烈的抵触和排斥心理。
- 不把绩效讨论和工资讨论挂钩。现在，很多企业都不再进行那种“一评定终身”式的年度绩效讨论，而是青睐多开恳谈会。这样就避免了以往总会出现的“口袋效应”，即上司想批评某位员工，却憋好几个月不吭声，最后却在年度会议上突然爆发，一股脑儿地发泄在员工身上。
- 进一步简化整个绩效规划过程，不再要求员工在绩效计划书上签字，也不再把绩效计划书放入他们的个人档案。一些企业会允许员工保存绩效规划书，让他们自己选择是否提供副本给上司，提高员工的主人翁意识。
- 要求管理者至少每季度召开一次员工会议，鼓励双方多开展简短的绩效反馈和指导讨论。
- 注重双向绩效评估，而不是单向评估。

● 调动员工设定绩效目标的积极性。员工应积极参与主管的评估工作，而不能被动接受。

● 鼓励员工进行绩效评估讨论，围绕自定目标，评估个人进展。

● 培训管理者妥善主持员工讨论，确保讨论形式简单，印象深刻。比如“倾听—言己—整合—奋进”（Get-Give-MergeGo）四步法：首先，听取员工对于绩效的看法；其次，给出自己的观点；再次，整合双方观点，达成共识；最后，向着新的目标奋进。

● 培训管理者帮助员工设定SMART目标，即具体（specific）、可衡量（measurable）、切实（realistic）、可行（achievable）、有时间限制（time bound）的目标，这样的目标才是适当而明智（SMART）的。

● 管理者负责提出建议，与员工一起解决问题，而不只是评价业绩好坏。管理者不应左右员工的想法，强制员工接受企业目标，而应确保员工与部门或企业的目标保持一致。

● 对待高管一视同仁，他们也必须接受绩效考核，开展绩效规划。

● 制定常态措施，确保绩效管理制度持续有效。要依据定期业绩评估结果和员工意见调查结果来制定措施。

● 摒弃烦琐的定级制度，改用其他方法来决定是否加薪。很多企业要求管理者先简单地把员工分成三个等级，即优秀、良好、不合格或者一级、二级、三级，然后按照他们对企业的总体价值进行主观评判，以此来决定是否加薪。

招贤纳士策略21：

若指导或重新安排任务后绩效未见起色就直接炒鱿鱼

前面鼓励企业采取措施，鼓励员工爱岗敬业，提高绩效，这里又大力鼓励企业开除业绩不佳的员工，这两种做法似乎相互矛盾。然而，我坚信这两种做法都是求职者心仪的企业所必备的。即使企业应尽量为业绩堪忧的员工提供指导，或者给他们安排别的任务，但有时让他们走人才是最好的选择。骨干员工往往先于管理者知道什么时候该开除那些拖后腿的员工，若管理者不这样做，往往会严重影响优秀员工的工作积极性。

有位商业专栏作家是这么形容的："我们正处于一个零裁员的时代浪潮之中……这给经济和广大民众造成了不可估量的损失。如果留下那些不合格的员工，就意味着断送潜力员工的发展机会。这些员工的发展受阻，工作效率和团队士气就会下降。表现好的员工会离职寻求其他发展机会，你能吸纳的行业佼佼者越来越少，最终陷入无休止的恶性循环。"注

我看过的所有员工意见调查结果都透露着这样一条信息：能力强的员工总在抱怨公司一再宽容那些表现欠佳的同事，甚至给他们加薪加职；而对于他们自己，不是分配过多的工作量，就是忽略其工作表现。麦肯锡曾经做过一项调查："如果老板开除表现欠佳的同事，你怎么看？"在数千名受访者中，有59%的人非常肯定地选择了"满意"这个选项，然而只有7%的人认为所在的公司正这么做。注

通用电气前董事长兼CEO杰克·韦尔奇离任之前，在致公司股东、客户和员工的一封信中十分明确地表达了他的观点："留下工作表现最差的那10%的员工……不仅仅是管理上的失误，更是一种'错误的仁慈'（false kindness）。"注这番话引出了一个极有争议的话题——要不要裁掉那垫底的10%的员工？一些人认为，这有利于持续提高公司的人才队伍水平；而另一部分人则认为"以绩效考核定去留"的用人理念最终会误裁优秀员工，因为他所在的团队可能个个都是精兵强将，却不巧落在最后那10%的名单里，公司也可能因此吃官司。与此相

反，表现平庸的员工在很弱的团队里反而会显得很突出。为避免出现上述情况，一些管理者选择降低公司每年的人员淘汰率，比如第一年淘汰10%，第二年和第三年淘汰5%。

许多人建议实行绩效排名制度，他们认为这种体系迫使管理人员如实告知员工他们的工作表现。有人对此表示反对。他们认为绩效排名会掩盖管理不善的事实，并表示，只要是优秀的管理人员，就应当机立断，决定人员去留，而不需要任何辅助手段。

无论管理人员持何立场，毋庸置疑的是，如果其他所有补救措施都起不了作用，就要坚决裁掉那些没有作为的员工。大多数管理人员可能都认同韦尔奇所说的“错误的仁慈”。惠普高管德布拉·邓恩（Debra Dunn）曾这么表示：“如果你一时心软，留下不合格者继续工作，但他的工作表现并不受同事认可，在同事看来这很失败，还可能使他们在工作中丧失自信，这才是最不尊重人的表现。在我看来，打着尊重的幌子耽误别人的发展才是荒谬可笑的。”[注]

招贤纳士策略22：

在管理人员中间建立员工指导和反馈问责制

既然管理人员60%的时间都在处理人员去留问题，也许更多的企业需要专门对管理人员实施员工指导和反馈问责制。

有些企业，如位于美国堪萨斯州首府托皮卡的Security Benefit集团就制定了“评估上级”制度，让员工对上级的人力资源管理和培训能力提出反馈意见。调查结束后，评估结果会上报给相关管理人员，供发展讨论会上审阅参考。管理人员表示，实施该制度后，他们得到的肯定评价越来越多了。

其他许多公司则开始将人员培训能力和员工反馈情况作为考量管理人员领导能力的重要参考因素。例如，笼统的“人力资源管理能力”不再是评估管理人员水平的唯一要素，而是将这种能力细化为更加具体的几个方面，如人力资源规划、员工选拔、工作指导和反馈、员工培训与发展、员工认可度与积极性等，每个方面都有明确的评价标准，因此对挑选、培养和评估管理人员更具实际意义。

管理类书籍，如丹尼尔·戈尔曼的《最根本的领导力：情商的威力》（*Emotional Intelligence at Work and Primal Leadership*）让许多企业意识到，在挑选和提拔管理者时，的确应将情商作为一个重要的参考因素。戈尔曼认为，在六大领导类型中，“培训型”是最有效的管理类型。另外五类分别为：远见型（积极有效）、亲和型（积极有效）、民主型（积极有效）、进度型（常带来负面结果）和命令型（常被滥用，因此负面结果居多）。然而他总结说，虽然公众普遍认为领导者应该有培训员工的能力，但其实“培训型”领导是最少的。㊟

不论我们怎么剖析管理者能力并研究其领导风格，建立管理者问责制和奖惩机制，才是确保新制度发挥作用的唯一方法。当被问及“部门经理是否应该对其建立的人才队伍质量负责”时，93%的公司高管回答“是”，但他们中间只有3%的人表示已经在公司内建立起了管理者问责制。㊟

在建立管理者问责制方面，苹果蜂（Applebee）国际连锁餐厅就是一个很好的例子。该公司建立了平衡计分卡制度，从财务状况、员工管理和顾客满意度三个方面给餐厅经理打分。起初，苹果蜂为加强员工管理，建立了区域经理问责制，大大提升了公司的盈利水平。该制度主要从四个方面考量绩效：时薪制员工的聘用率、业绩表现前80%员工的留存率、新进时薪制员工留存率和继任管理进展。区域经理在这四个方面的综合表现得分是加薪的依据之一（占总得分的30%）。苹果蜂还在区域经理之间发起了名为“去热带旅游”的年度竞

赛，谁能处理好人员流动问题，谁就能去坎昆度假，环游巴哈马群岛。

苹果蜂公司的这些措施效果如何呢？时薪制员工年度流动率从第一年的146%下降到第二年的92%，同期餐厅总经理流动率从20%下降到8%。和大多数同为休闲餐厅的竞争者相比，苹果蜂的人员流动率下降得更多、更快，因此说明该公司流动率的下降并不完全是因为经济衰退。据保守估计，单单是做到避免餐厅经理频繁更换这一点，苹果蜂每年就能节省160万美元。

有些企业会针对员工积极性低和不满情绪大的问题，开展常规的管理者“检讨会”；另一些公司则召开“越级”会议，在会上，管理者的上司与其直接下属交流，掌握管理者的人事管理工作的有效性。

对管理者实行员工绩效问责制的另一种有效方法是对照管理行为的最高标准，提名并选拔管理和行政职位候选人。最广为人知的一个案例可追溯到2001年年初，杰克·韦尔奇在写给股东、顾客和员工的年度信函中，宣布了通用电气关于管理者与员工关系的一项新政策与执行方案。[注]该信函描述了存在于通用电气及其他所有公司的四种管理者类型。（详见图6.2）

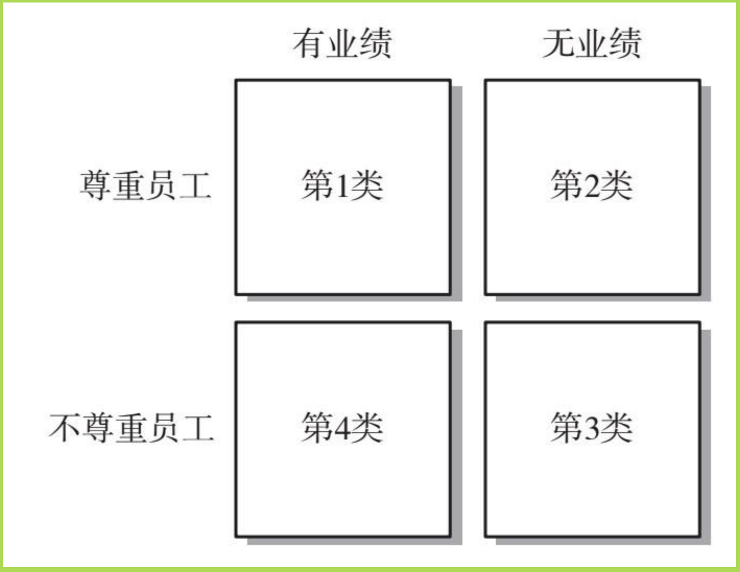


图6.2 四种管理者类型

第一种管理者尊重员工，工作业绩突出（应该留住）；第二种管理者尊重员工，工作业绩不佳（应该留住并给予指导）；第三种管理者对员工缺乏尊重，工作业绩不佳（应开除）；而第四种管理者往往令人头疼：他们虽工作业绩突出，但不尊重员工。韦尔奇在信中坦言，过去通用电气留用了太多第四种类型的管理者，他一直对此感到愧疚。他承诺，今后通用公司不会容忍第四种管理者的存在，将统统开除。

由于新职位的产生速度远远超过人才的供应速度，越来越多的企业将开展"不良管理者鉴别"行动。当很多雄心勃勃的企业再次陷入类似于20世纪90年代末的那场全面"人才争夺战"中时，它们像通用电气一样意识到，管理者管理不善并逼走人才是任何企业都承受不起的高昂代价。

员工该如何获取更多反馈和指导

前面谈到了管理者和企业应如何通过指导和反馈提高绩效，但这并不意味着员工应完全依赖管理者迈出第一步。员工应主动寻求所需的指导和反馈。具体方法如下。

- 只要你觉得没有得到所需的反馈和指导，就应主动寻求。
- 如果你不愿意主动寻求反馈，就请让你感到自在的人提供意见，从那儿开始迈出第一步。
- 养成寻求反馈的习惯。对象可以是同事、顾客、直接下属、工作小组的同事、行政助理及任何你可能接触到的人，而不单是老板。

● 如果你觉得反馈太过笼统或难以理解，那么请对方给出具体的例子。

● 如果管理者从未要求你制定工作目标或开展自我评估，你可以主动要求这么做。

● 要勇于表达对绩效目标和评估结果的不满。尽量与主管达成让双方都满意的共识。

● 若需调整绩效目标以适应新情况，应请求与主管面谈，重新制定目标。

● 若公司实行360度反馈评价，应询问是否可以参与这一过程。

● 询问公司是否有现成的性格和工作风格测试、员工发展计划指南或能力评估表可供使用。

● 若用于“补短”的时间多于“扬长”，则应改变发展目标，更换主管或工作。

● 若公司聘用外部培训人员指导员工，询问他们是否愿意指导你这一级别的员工。

● 若公司没有为你的岗位级别配备外部指导人员，可以考虑自行聘请外部指导。

● 若主管不愿提供所需的指导与反馈，应考虑在公司内部另谋职位，为愿意提供指导和反馈的经理工作，或者干脆辞职。

招贤纳士策略核对表：指导与反馈

请回顾本章介绍的招贤纳士策略，并勾选你认为公司待实行或改进的方面。

提供指导与反馈：

策略17__ 向新员工提供密集的指导和反馈；

策略18__ 创造持续反馈和指导的企业文化；

策略19__ 培训管理者的绩效指导能力；

策略20__ 改变传统的绩效管理方式，从控制走向合作；

策略21__ 若指导或重新安排任务后绩效未见起色就直接炒鱿鱼；

策略22在管理人员中间建立员工指导和反馈问责制。

下一步：下定决心，把对自己最有用的策略贯彻到底。

---

1. Ron Zemke, “The Corporate Coach,” Training, December 1996.
2. Ibid.
3. Ibid.
4. McKinsey Work Force 2000, “Senior Executive and Midlevel Surveys, 2000,” http://www.opentec.com/pdf/the_war_for_talent.pdf..
5. Morgan W. McCall Jr.,*High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders*(Boston: Harvard Business School Press, 1998）.
6. Ferdinand Fournies,*Coaching for Improved Work Performance*(New York: McGraw-Hill, 2000).
7. “Career Developments,”Newsletter of Career Development Services, September 18, 2003.
8. Ed Michaels, Helen Handfield-Jones, and Beth Axelrod,*The War for Talent*(Boston: Harvard Business School Press, 2001).
9. Juan-Francois Manzoni and Jean-Louis Barsoux, “The Set-Up-to-Fail Syndrome,”*Harvard Business Review on Managing People*(Boston: Harvard Business School Press, 1999).
10. J. Sterling Livingston, “Pygmalion in Management,”*Harvard Business Review on Managing People*(Boston: Harvard Business School Press, 1999).
11. Ibid.

12. Jack Welch and John A. Byrne,*Jack: Straight from the Gut* (New York: Warner Books, 2001).

13. Richard Beatty, "Competitive Human Resource Advantage Through the Strategic Management of Performance,"*Human Resources Planning* 12 (November 15, 1989).

14. Tom Coens and Mary Jenkins,*Abolishing Performance Appraisals: Why They Backfire and What to Do Instea*(San Francisco: Berrett-Koehler, 2000).

15. Leigh Branham and Mark Hirschfeld,*Re-Engage: How America's Best Places to Work Inspire Extra Effort in Extraordinary Times*(New York: McGraw-Hill, 2010).

16. Zemke, "The Corporate Coach."

17. Jerry Useem, "A Manager for All Seasons,"Fortune, April 30, 2001.

18. Fournies,*Coaching for Improved Work Performance*.

19. Ibid.

20. Ibid.

21. Ibid.

22. Marcus Buckingham and Curt Coffman,*First Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently*(New York: Simon and Schuster, 1999).

23. Danielle McDonald, "The Impact of Performance Management in Organization Success,"Hewitt Associates Study, 1997.

24. Geoffrey Colvin, "Make Sure You Chop the Dead Wood,"*Fortune*, April 2000.

25. Ibid.

26. Jack Welch, letter to shareholders, customers, and employees, January 2001.

27. Colvin, "Make Sure You Chop the Dead Wood."

28. Daniel Goleman,*Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*(Boston: Harvard Business School Press, 2002).

29. McKinsey Work Force 2000, "Senior Executive and Midlevel Surveys, 2000."

30. Welch, letter to shareholders, customers, and employees.

THE 7 HIDDEN REASONS EMPLOYEES LEAVE

HOW TO RECOGNIZE THE SUBTLE SIGNS AND ACT BEFORE IT'S TOO LATE

第七章
离职原因4：发展与晋升机会太少

切记：故步自封终将碌碌无为。

——马克斯·德普雷（Max DePree）

员工在问卷调查中表达了对自己职业发展与晋升的失望，原因大致可分为六类：发展与晋升机会有限，内部选拔过程不公或低效，内部招聘缺失，晋升决策徇私舞弊或有失公允，以及员工培训不足。下文抽取了部分离职员工针对这六个方面的评价。

发展与晋升机会有限

- “晋升机会太少了。一旦在一个岗位稳定下来，就会停滞不前。”

- “晋升到公司的其他部门并非易事。大家好像都把企业内部晋升看得太过简单了。”

- “ABC公司各部门发展不协调。某些部门的员工年年晋升，而其他部门却总是拿不出钱来提拔员工。”

- “这个公司的员工在其职位上一干就是9个月，升职受阻。

在大多数入门级职位上待9个月实在太久了，对经验丰富的员工来说尤其如此。”

内部选拔过程不公或低效

- “他们发布招聘信息以后，似乎总处于处理状态，也不会透露这些岗位的招聘进度。大约一个月前，我申请了一个职位，却一直没有得到任何回复。”

- “公司没有发布任何招聘信息，就直接任命了一位主管。其他好几个人选无论是人品、管理经验还是教育背景都比他强。公司的这种行径真让人恶心。”

- “XYZ公司似乎没有遵守自己制定的规则。据我所知，一些岗位招聘其实是专门为个别员工设置的，有时甚至干脆不发布招聘信息，直接将员工现有的职务名称改头换面，变相提拔他们。”

内部招聘缺失

- “ABC公司从外部大量引进人才，忽视了内部员工的升职诉求。”

- “XYZ公司在内部员工晋升机制方面做得很差。公司内部的人完全可以挑大梁，出色地完成任务。”

- “应该从内部物色管理者。公司一年从其他企业招聘来4名主管。”

晋升决策徇私舞弊或有失公允

- “在某些情况下，管理者因不想失去某个员工而拒绝推荐其晋升。对员工来说，这种挽留方式阻碍其发展。”

- “ABC公司派系斗争严重，偏袒之风盛行。员工能否获得管理职务或得到晋升，取决于他在公司的人脉关系，而非综合技能水平。”

- “作为一名职业女性和两个孩子的母亲，我几乎看不到晋升的希望。我每天固定工作9个小时，在上班时也总是竭尽全力，争取实现业务目标。如果项目或手上的活动安排得很紧，要求额外加班，我也会安排别人照顾孩子，接着加班。然而，每天一想到我最应把时间投入在哪儿，我就无比沮丧。家庭是我人生的重心，但我所热爱的工作也是人生不可或缺的一部分。我知道职场女性必须把握好工作和家庭之间的微妙平衡，但公司总是不够体谅员工，工作时间安排弹性太小，我感到万分气馁。老板多次告诉我，要想完成工作目标或得到提拔，就得延长工作时间。但是如果我每天9小时的工作都得不到重视和认可，我会觉得自己毫无价值，因为我的工作似乎根本就无足轻重。”

- “歧视严重！关于女性体重、相貌等方面的负面评论太多了，这导致了大量人才被埋没。”

- “管理者聘请自己的朋友担任团队领导，而不是选拔团队中有才干的员工。”

员工培训不足

- “我没能得到公司的某些培训和学习机会，只是因为这些技能不适用于我现阶段的工作，对此我感到十分沮丧。其实，我渴望

不断成长，汲取公司提供的所有知识和技能，但公司提供的培训只与当前的工作相关。”

- “我认为当前最大的问题就是员工培训不到位。如果公司能提供充足的培训，我的许多员工会心满意足，也心甘情愿地留在公司。”

- “XYZ公司的销售培训一塌糊涂。如果效益增长是公司的重中之重，但又不好好开展销售培训，管理人员怎么能指望员工做出业绩，增加销售量呢？”

- “我们需要培训！公司除了总部，其他办事处根本不提供培训。”

其他问题

- “分配工作时对员工的职业目标缺乏认可和尊重。”

- “公司从不给那些目标迷茫的员工指明方向。我们也看不到清晰的职业发展道路。”

- “管理层和主管好像只顾自己，一点儿都不关心员工的成长和发展。”

- “ABC公司从来没有开过职业发展研讨会。”

- “员工需要更多的职业咨询服务。”

他们到底在抱怨什么

这些评论折射出了大多数企业面临的一系列问题：

- 每个公司的职业发展机会都很有限；
- 各个部门和职位之间存在屏障，限制了公司内部员工的晋升和成长；
- 管理层未组织活动来协调内部人才管理，导致各部门的员工看不到任何成长机会；
- 僵化的“最低任职年限”机制让很多有能力的员工无法及时得到晋升；
- 新职位的招聘进度缓慢且回复率低；
- 经理在招聘时厚此薄彼，很多不胜任工作的员工也被招聘进来；
- 尽管单亲父母做出了很大牺牲，工作也很努力，公司对他们的工作时长要求还是很高，给予他们的晋升机会也非常有限；
- 性别歧视之类的各种偏见阻碍了员工的职业发展；
- 培训只局限于某些职位、部门或办事处；
- 只有和员工目前职位相关的培训才会得到批准，涉及员工自身成长的培训都遭到否决；
- 培训不足；
- 根本就没有培训，即便在需要一定培训才能完成公司的重要目标时也是如此；
- 管理者安排任务的时候，根本就没考虑过员工的才能和偏好；
- 公司不会帮助职业目标不明确的员工；
- 从不提供与职业发展道路有关的信息；
- 管理者只关心自己的职业晋升，从不关心员工的职业发展。

在大多数公司中，内部员工的职业发展问题层出不穷，足以让顾问们焦头烂额。然而，在一流的公司，这种问题似乎少得多。他们知道，职业发展和晋升机会不足，历来是员工离职的三大原因之一。他们也知道，凡是受优秀员工追捧的公司，都愿意投入额外精力来帮助员工学习、成长和晋升。

然而，世界大型企业联合会（Conference Board）的调查显示，59%的员工表示，职业发展晋升机会有限是他们对工作不满的主要原因。[注]在另一项调查中，管理者和员工被要求对照67项必要的领导能力，对管理者的表现进行评分，其中“培养直接下属”这一项被排在第67位——倒数第一位。[注]韬睿惠悦（Towers-Watson）公司的一项研究显示，62%的员工非常希望公司能提供机会让他们的技能得到快速提升，然而只有33%的员工认为他们的公司做到了这一点。[注]该研究还指出，美国43%的员工认为，他们只有离开公司，才能求得事业上进一步的发展。这些调查的结果提醒我们，正因为近半数的公司甚至都没有尝试过培养他们的员工，对于那些想要成为求职者心仪企业的公司来说，可以利用这样的大好机会。

要成为求职者心仪的企业，从了解职业新气象开始

全球商业环境和商业运作模式日新月异，我们需要了解这些变化对员工的职业所产生的影响。

裁员潮改变了员工的忠诚度契约，也加大了他们的压力和工作不安全感。很多公司，尤其是上市公司，持续关注短期经营成果和净利润，这给管理者施加了巨大的压力：既要减少成本，又要逼迫员工用

更低的成本生产更多的产品。最后生产力提高了，却导致员工工作满意度下降，升职艰难，公司也无法创造就业岗位。

在袭击世贸中心和五角大楼的“9·11事件”发生后，许多人开始怀疑是否值得让工作占据自己生活的中心，转而将更多的时间用在陪伴家人、休闲娱乐或实现自我价值的职业上。

眼下年轻人很少会寻找传统的全职工作，或是和某家公司签订长期雇用合同。许多美国“60后”“70后”看重的不是诸如升职和长期员工福利之类的传统奖励方式，他们看重的是工作要有挑战、能获得休假机会及学习新技能等短期目标。

越来越多的人选择在家工作。2008年经济危机爆发以后，美国的失业率或半失业率创下新的历史记录，人们纷纷寻找兼职或临时工作。久经考验的资深老员工延迟了退休年龄，在经济有所好转的时候，他们将至少逐渐进入半退休状态。如今，信息技术和医疗行业人才短缺。成千上万的企业将面临“领导层青黄不接”的难题，难以招募到具备基本技能的新员工，而公共教育体系则培养不出能胜任未来职场要求的人才。

所有这些变化叠加起来，便创造了雇主和员工之间的新契约，(注)然而许多在旧契约时代成长起来的管理者却没有及时发现以下区别：

旧工作契约	新工作契约
期待长期雇佣脑关系	根据商业需求的变化，期待短期雇佣关系（不做任何保证）
因业绩而获得奖励，是一种认可和自我满足	因业绩而获得奖励，即是成长和晋升
管理层掌握员工职业发展进度	员工自己规划职业生涯
工作是终身制的	通过满足彼此需求，维系员工与雇主的关系
明确制订的职业规划是可变的	职业规划不明确且更多变

结　果	结　果
一辈子从事一项工作	经常更换工作，更多地参加项目和任务团队
薪资福利与任职年限挂钩	根据员工工作期间创造的价值、收益和业绩进行绩效考核
员工自行制订长期职业规划	公司为员工制订短期职业规划
员工止步不前	员工工作时间灵活，围绕项目开展工作
员工依赖性强	员工拥有更大权限，并承担更大责任

现实情况是，许多企业仍未实施新的工作契约，尤其是那些喜欢管控员工，而不给员工自主权和自我发展空间的企业。在守旧的企业里，许多员工消极等待管理者先迈出第一步，而不愿主动去规划自己的职业生涯。相反，大多数受求职者青睐的企业则明确表示，员工必须主动考虑自身的职业发展，与此同时，也为员工提供必要的工具和培训课程。下文将介绍相关最佳做法。

明察员工职业发展受阻和职业受挫的迹象

如果你的员工出现以下情况，那么他们可能因职业发展和晋升受阻而感到不安和沮丧：

- 不加区别地连续申请内部职位，其中一些职位并不适合他们或其资历不够；
- 最近应聘内部职位失败；
- 最近晋升机会来临时，未被纳入考虑范围；
- 似乎在磨洋工，看起来很无聊或感觉自己大材小用；
- 一直自告奋勇地接受新的挑战；
- 不停地请求参加额外培训；
- 请求得到有关职业发展渠道的信息；
- 在同一个岗位上待了很长时间，早已驾轻就熟；
- 申请报销学费，但不清楚自己的职业发展目标；
- 近期获得一个学位，期待升职。

员工、管理者和企业对员工的职业成长与发展均负有责任。下面是某企业划分责任的方法。

员工的责任

- 把工作业绩和创造价值作为首要任务；
- 向管理层直言自己的职业抱负；
- 评估个人能力，并定期从别人那里得到关于自己业绩和潜力的反馈；

- 不断寻找新的学习和发展机会；
- 学会挖掘公司的隐性需求，创造新的工作岗位；
- 通过在公司不同部门内横向轮岗和丰富工作内容实现个人成长，而不仅仅寄希望于升职；
- 了解公司内部招聘流程，学会使用公司的招聘系统；
- 主动寻找自己感兴趣的工作信息，确保自己真正喜欢并有机会获得这些工作；
- 明白自己的职业规划靠自己，而不是靠公司或主管。

企业的责任

- 建立规章制度和行为规范，促进全体员工的职业发展；
- 向管理层提供相关培训和资源，帮助他们培养员工；
- 制订长期战略计划，做好人力资源规划，让管理层和员工知晓企业未来的人才需求；
- 制定并维护公平、高效的内部招聘流程；
- 提供必要的培训，提高业绩，推动员工的职业发展。

管理者的责任

- 根据工作需要，确定并持续评估未来的人才需求；
- 先评估每一个员工的能力、工作积极性和发展需求，然后合理分配工作；

- 通过频繁的指导、反馈、任务调整及其他改进措施，确保“人岗匹配”；
- 帮助员工落实切实可行的发展目标和行动计划。

任何一方的预期和责任一旦失衡，这个系统就难以正常运转，比如员工指望企业为他们制订职业规划，管理者不和直接下属讨论职业发展计划，高管不批准必要的培训……这些都是失衡的表现。

创造职业发展和晋升机会的最佳做法

下面的一些做法有助于企业以平衡的方式，向员工提供成长和发展的必要机会，以留住他们并使其保持高昂的工作积极性。

招贤纳士策略23：

向所有员工提供自我评估工具和职业自我管理培训

聪明的企业都知道，员工的自我意识参差不齐，许多才华横溢的员工也有可能没有意识到或不能清楚表达自己的优势，也不能充分发挥自己的特长。如果员工未正确认识到自己的天赋，他们就可能申请那些不适合自己的工作岗位，或者向优秀同事的目标和抱负看齐，从事与自己性格不符的工作。而当他们晋升为管理者，却不具备管理能力或对管理工作不感兴趣，仅仅将这份工作作为往上爬的跳板，就可能会给企业造成不可估量的损失。

为提升员工的自我意识，促使他们设定切实可行的目标，优秀的企业大多会采用下列做法。

● 在企业内网上提供互动软件，让员工填写自我职业评估表。

● 面向全体员工开设自愿职业评估和自我职业管理培训班，由自我职业管理培训师提供指导。为了让新员工和他们的主管一起讨论职业规划，毕马威（KPMG）推出了网络培训项目。短短两个月内，9 300多名员工参加了项目，其中大约2 500名员工规划了理想的职业发展道路。(注)

● 实施自我评估流程，通过分析员工在生活和事业上取得的令人满意的成就，重点了解他们的内在才华和主动性。开展成就分析，尤其有助于提高员工的能动性，建立他们对企业的信任。

● 创建在线职业中心，分享以下工具和信息：自我评估表，职业规划软件项目，职业道路规划方案，岗位能力要求，招聘公告，人才资料库，员工培训项目，推荐书目，与行业协会、会议、课程和文章相关的信息，以及同事推荐的其他信息资源。

● 提供自主职业管理和规划工具，包括职业指南、个人发展计划和能力评定表。

● 要求员工积极主动，约见领导，安排会议，讨论自己的评估结果并制订新的个人发展计划。

Lands’ End公司建立的“以人为本”系统

美国服装直销商Lands’End公司为其8 000名员工开发了一个名为“以人为本”（PeopleComeFirst）的线上自助制定职业发展规划和学习管理系统。公司员工可以制订职业发展规划，挂在网上供参考和修改。员工每年和领导至少碰面两次，一起制订自己的发展规划，并将其作为员工培训和职业发展指南。

该公司发现，纸质版职业规划流程很难跟踪，因而提供了在线电子版。现在，所有关于员工发展和培训活动的信息都储存在中央

网盘中，企业领导和员工都能访问。为了最大限度地关注员工的发展情况，该公司将员工职业发展规划和年度绩效考核分开进行。(注)

招贤纳士策略24：

向各部门管理者提供职业指导工具和培训

员工的顶头上司肩负着培养员工的爱岗敬业精神和提高员工满意度的主要责任。许多公司都认识到这一点，因此给各部门经理提供指导工具和培训，帮助他们更好地履行指导员工的责任。不少公司现在都会出资对经理进行集体培训。培训内容主要涉及如何进行职业对话，如何应答员工常问的职业问题，如何制订员工个人职业发展规划，如何通过举办各项活动或实行问责计划来落实职业发展规划。

如何设立新岗位，同时盘活员工的职业发展前景

鲍勃·泰勒（Bob Taylor）在嘉信理财公司（Charles Schwab & Company）工作12年后曾一度考虑离职。他当时觉得工作很无趣，但他决定在辞职之前找老板谈谈。老板要求他接着讲下去，泰勒提议老板为他设立一个新岗位——组织问题排查主任。新工作将能够发挥他的技术特长和商务技能。泰勒现在当上了嘉信理财电子证券集团移动交易部副总裁。他说道：“我之所以留下来，主要是因为我创造了适合自己的工作。要激发员工的积极性，就应该让他们从事自己真正喜爱的工作。”(注)

有些企业向员工提供个人发展规划表和反馈工具，如管理者技能自主评估系统——员工就管理者的员工指导和培养技能填写表格，提

供反馈。

为帮助管理者更好地了解他们将向员工推荐的自我评估及职业生涯自我管理过程，很多进取型企业还邀请全体管理者自己也完成这一过程。毕竟，管理者自身也是员工，若能从这个过程中获益，他们将更乐意鼓励员工去完成这样一个过程。

招贤纳士策略25：

提供随手可得的信息，介绍职业发展路径与能力要求

一些公司比其他公司更清楚，必须让员工知道如何为未来的工作做好准备。员工使用自我评估工具评价自己的才能、偏好、价值观及积极性后，还需拓宽眼界，考虑自己在公司内的职业发展方向。若公司能花精力为员工规划职业发展道路并构建能力要素图，那么员工对于自己职业发展道路的选择将变得更加简单。

企业有必要让员工了解其他岗位的工作内容，并列明胜任这个岗位所需的能力和教育要求。这些信息既可以在局域网的虚拟职业生涯中心发布，也可以利用企业宣传手册来发布，总之，一定要给员工提供了解渠道。通常，这类信息也会发布在公司网页上供求职者浏览。有些公司甚至邀请优秀员工进行面谈，并推出“职业道路简介”，介绍优秀员工的发展史，他们做出的关键决定，他们职业生涯的转折点，并让大家对公司新员工的发展提供建议。任何读过简介的人都明白，任何企业的优秀员工都不是直线晋升的，而是需要在不同部门进行大量的平级调动，等到他们再调回原部门时，已经实现升职。在这一过程中，他们往往要参加工作小组、轮岗计划和短期项目，从而实现职业生涯发展。

招贤纳士策略26：

为员工的职业成长另辟蹊径

如果我们真的重视人才，看重他们为公司创造的价值，那么就不应该将竞聘管理岗位作为他们获得更高薪酬的唯一方式，这对他们而言是一种惩罚。在许多公司，员工获得加薪的唯一渠道仍是沿着部门职务阶梯一档一档往上爬。

四种不同的职业发展模式

南加州大学商学院教授迈克尔·德赖弗（Michael Driver）通过调查研究发现：我们对“什么才算事业有成”这个问题或多或少持有不同的观点，职业发展主要分为四种不同的模式。

- **线性模式** 持这种观念的人自然而然地沿着传统的企业职业阶梯往上爬。他们看重权力与成就。然而，近年来，随着大多数企业中职业阶梯逐渐消失，这类人愈加感到沮丧和无望。

- **专家模式** 与沿着职业阶梯往上爬的人不同，持这种观念的人想要变成某一领域的权威或某一技艺的大师。这一类人往往希望通过参加培训和积累在职经验来加强专业知识。

- **螺旋模式** 这一类人希望每5~10年就能爬上一个新台阶，他们在新职位上做的仍是老本行，但需要承担更大的责任。螺旋模式观念的人重视发展和创造力，可能会请求轮岗或去别的部门工作。

- **漫游模式** 这类人心目中的职业成功就是频繁更换工作，也许每两三年就会更换一次工作，而且工作经历与之前的毫不相关。通常来说，相比于职业安全感，工作的多样化和独立性更容易激发

这类员工的积极性。在那些处于初创期的企业中，这类员工可以发挥至关重要的作用。

企业可能无法一直满足这四种员工的职业发展需求。然而，认识到不同员工的职业发展需求千差万别的事实，有助于确保员工与工作相匹配，并且管理者也可以协助员工确定最合适自己的发展机会。管理者要因材施教，对员工提供单独的职业发展指导，理解他们的动机差异，并采取新方法，创造符合员工及企业需要的职业发展机会。注

其他企业，尤其是那些必须依靠工程师或技术专家进行产品创新才能取得成功的企业，已经创造出了更高层次的科技岗位，这些岗位的职务要求更高，报酬相应也更丰厚。通过这种方式，这些企业给志向远大的技术人员提供了留下来就能实现梦想的机会。此外，这类企业绝不会把能干的技术专家调到他们所不擅长的人事管理岗位，避免了把优秀员工赶跑的不良后果。

近年来，很多企业开始为那些在一线接触客户的“基层员工”增加职业生涯指导和专业认证培训，因为它们的成功有赖于这类员工的在岗表现。好市多（Costco）公司就是这方面的先行者，该公司每100次招聘管理者中，有98次都是直接从内部基层员工物色人选的。在位于都柏林的施乐（Xerox）欧洲客服中心，员工的留职时间更长，因为他们要接受系统的评估和培训，为升职或调到需要更高技能的其他部门做好准备。华盛顿州针对低薪家庭护工出台了学徒制培训计划，基础培训时长为75小时，高级培训还要额外增加70个小时。完成培训项目的学徒就成了注册家庭护工。这个项目以能力培训为基础，由同辈给予指导，且提供网络或在职学习。项目负责人表示，经过培训后，大部分护工实现了脱胎换骨的转变，他们开始将自己看成拥有职业生涯规划的专家。注

不走职业发展的寻常路，加入“救火队”

许多有才华的员工逐渐厌倦了千篇一律的职业发展模式。针对这种情况，一些大型企业成功实施了一项解决办法，将那些不安于现状的员工安排到机动岗位上，随时填补其他部门出现的岗位空缺。

那些加入“救火队”（Swat Team）的员工总能得偿所愿。他们会接到各式各样的任务，接触新同事，收获成长和学习的新机遇，更好地掌控自己的计划安排。

随着“救火队”成员在企业各部门的知名度不断提升，他们获得晋升的机会大大增加。只要不固守僵化的传统职业发展模式，企业就能够为员工提供更加灵活的选择，让他们充满干劲，给他们积累声望，以此来留住有才华的员工，防止人才流失。㊟

将横向调动作为职业晋升手段

2011年，由于经济连续几年不景气，事业也停滞不前，84%的员工表示要换工作，这一比例高于2010年的60%。㊟许多员工变得越来越躁动不安且没有耐心，为了应对这一局面，一些公司开始明确鼓励横向调动。德勤（Deloitte）成为这一做法的先行者，公司向全体员工灌输新鲜理念，让他们把自己的职业生涯发展路径看作“网格型”，而非“阶梯型”，也就是支持员工走“小路”，走“斜线”，甚至是向下走，只要最终感觉有收获就可以。保险业巨头丘博保险集团（Chubb）举办了研讨会，指导员工进行适当的横向调动。电缆供应商考克斯通信公司（Cox Communications）也开始宣传另辟蹊径的好处，并将其作为与员工进行正式的职业前景探讨的一部分。考克斯电缆公司主管人才与发展的副总裁艾琳·汉德（Erin Hand）表

示："公司正努力让员工相信，横向调动不只是换一个岗位，而是一种发展机遇。"注

招贤纳士策略27：

将公司的最新战略、目标和人才需求预测及时告知员工

最优秀的员工希望自己前途所系的企业会一直成功发展下去，并让他们有用武之地。也就是说，他们需要及时了解企业最新的销售和发展战略以及随之而来的职业机遇。太阳微系统、IBM、英特尔、AMD、3Com及微软等大企业一直在实行商务简报公开制度，高管定期向员工介绍可能会影响未来岗位和技能需求的决定与计划。

招贤纳士策略28：

建立并坚持公平高效的内部公开招聘机制

正如我们在本章开头介绍的员工评论中看到的那样，员工经常会怀疑内部选拔程序存在暗箱操作，特别是遇到以下几种情况的时候：一是没有经过公开招聘就安排人上岗；二是有资质的应聘者没有获得面试机会，甚至提交了申请却没有收到人力资源部的收悉确认通知；三是应聘者被淘汰出局后，也没人通知。招聘经理总是基于一些特定因素做决定，比如应聘者与他自身背景的相似度、他对应聘者的好感度、两人交谈时的舒适度及两人之间是否"来电"。总是有内部应聘者抱怨称，他们比外部人员更有资格得到某个职位。如果招聘经理或人力资源经理没能公开所有职位信息，并以真诚、开放的心态考虑所有有资质的内部应聘者，他们是难辞其咎的。

许多员工之所以对职位发布系统感到失望，是因为在许多公司，这一系统似乎已成为找到现有或未来职位的唯一有效途径。众所周知，现实情况是，在招聘信息正式公布之前，许多内部应聘者已通过非正规渠道得到了内幕消息，并成功让招聘经理对自己的情况有所了解。

许多员工太过被动、太过天真，又或是对于内部机制所谓的公平和高效太过信任，所以没能认识到，使用职位发布系统通常是寻求职业发展机遇的最后一招，而非首选。一些企业会提供正规的职业生涯自我管理讲习班和网络培训模块，其中往往包含关于内部求职的内容。在这些环节中，许多话题都可以作为正当的职业管理活动进行公开讨论，比如发展非正式人脉关系的重要性，通过会谈了解职位和技能的需求信息，以及与招聘经理建立良好的关系等。这样开诚布公的讨论有助于拓宽员工的眼界，让他们变得更积极主动，同时也可以减轻他们对领导层厚此薄彼和办公室政治的不满。

招贤纳士策略29：

人事招聘向内部员工倾斜

对资质良好的员工来说，最令人失望的事莫过于公司连面试的机会都不给他们，就决定雇用外部应聘者或引进外来顾问。事实上，这种情形通常就成了员工心态的转折点，可以预见从那以后，有才华的员工慢慢走向游离状态并最终离职，因为他们感觉自己遭到了无视。

除非内部员工实在乏善可陈，否则明智的企业不会倾向于雇用外部应聘者。相反，他们会不断寻找内部应聘者，以这些人为首选。一些企业甚至建立了“人才库”来保存员工的简历和档案，以便经理们可以根据职位需求进行筛选和匹配。

大多数企业都已认识到，雇用有资质的内部应聘者更加经济实惠，可以省去招聘人员的劳务费、新员工的搬家费及指导和培训新员工的各种开销。而且，现有员工对企业文化已有所了解，建立了自己的关系网，对企业的运作方式也熟门熟路。但内部竞聘最大的好处，是向所有员工透露出一条鼓舞人心的信息，那就是“你的贡献和才能不会被湮没无闻”。

招贤纳士策略30：

废除阻碍内部调动的人力资源政策和管理措施

对优秀员工来说，事业上升和职位晋升有一大障碍，那就是上司不愿意鼓励或批准他们调动到其他部门工作。这类“阻拦”行为会导致顶尖人才愤然离职，因此，一些CEO向所有部门经理发出这样的指令：“不要把人才抓在自己手里不放。”换言之，“人才不是个别经理的私人资产，而是属于整个公司的。”

不过，由于某些管理者总是把个人利益凌驾于企业利益之上，这个问题还会继续存在。一种解决方法是在能力描述、绩效考核和全方位反馈评级中加入以下措辞：“如果员工想要寻求职业发展机会，在符合企业利益的情况下，管理者应鼓励并批准其调动。”另外，还有一种方法可以有效减少这种压制员工的行为，即让管理者开展绩效指导与绩效反馈。如果这样做不见效果，就应该把他们从管理岗位上撤下来。

避开上司设置的职业发展障碍

堪萨斯城的塞尔纳公司（Cerner Corporation）成立了一个“职业生涯导航中心”，如果有员工认为自己受到了上司的打压，可以通过

该中心秘密申请调往更好的岗位。该公司还召集管理者开研讨会，告诉他们在留住员工方面应当承担哪些责任，然后监测各部门的离职情况。如果一个部门离职人数过多，公司就会质询相应的管理者。(注)

实行内部临时调岗，解决员工遭遇的瓶颈问题

总会有员工遇到职业发展瓶颈，开始寻求新的挑战。美国电信巨头AT&T推出了“资源链接”（Resource Link）计划，帮助遇到瓶颈的员工恢复工作积极性从而留住他们。该计划相当于公司内部的一种临时性服务制度，通过这项计划，具有多种管理、技术或专业技能的员工可以接受其他部门的短期任务，为其效力。(注)

过时僵化的“最低任职年限”政策也是妨碍员工发展的一块绊脚石，会迫使好员工离职。该政策要求员工在同一岗位上待满一定的年限，才能谋求其他职位；其初衷是为了防止内部跳槽，但是忽视了一个事实：最优秀的员工一般等不了那么长的时间。

招贤纳士策略31：

营造浓厚的企业导师文化

越来越多的企业开始实行导师制，以求达到“一石三鸟”的效果：一是为女性和少数群体创造更多机会；二是培养未来领导者；三是提高各级员工的留存率——有77%的实行导师制的企业成功提升了员工留职率。(注)

导师制通常是自上而下式的，由CEO大力支持和参与，鼓励各级管理者参与其中。一些企业的导师制比较正式，要求定期开会，持续监督；另一些企业则比较随性，员工及其导师可以自主决定开会频率。近年来，开放式导师制越来越流行，在这种制度下，员工无论处于哪个级别，来自哪个分部，都可以以学员或导师的身份参与其中。一项研究表明，在体验过开放式导师制的人中，有88%的人认为这项制度帮他们提升了工作效率。㊟

从企业的角度看，导师制分三类：第一种是企业推出制度，内部人员均可参与；第二种是个人发挥主观能动性，在有学习需求的时候，主动请他人帮忙；第三种是建立指导网络，员工可以不受地域、部门、级别和年龄段的限制，时而作为导师，时而作为学员，跟其他同事沟通。㊟目前，由导师掌控一切的情况正在逐渐减少，更多的是由学员推动导师参与。

管理者受任成为导师后，会更严肃地对待自身责任，因为他们的指导能力将成为绩效评估的一项指标。企业可以举办培训班，向导师和学员介绍指导流程，明确基本规则，推动导师制的落实。同事间互相指导是当今发展最快的一种指导方式，如果某个员工有相关的工作经验或知识，就可以随时向他的同事分享。反向指导也变得越来越常见，“80后”教“50后”使用社交媒体就是很好的例证。

有些大型企业会保存数据库，记录那些自愿提供指导的管理者。员工可以查看数据库里的导师概况，并按照他们的喜好排序提交若干导师人选。为了解决一名导师因学员太多而难以分配时间的问题一，些企业推出了小组制，即让一名导师带4~8名学员。通常情况下，这些小组和不同的导师轮流见面，导师都是某一领域（比如电商或成本核算）的专家，这样小组成员就能对各个领域均有所了解。

很多新领导上任后都坚持不到两年。了解到这一情况后，很多企业制订了入职培训计划，帮助刚入职的管理者融入企业文化。

美国合众银行在线指导项目

为了避免因“50后”员工退休导致知识流失，美国合众银行（Bancorp）推出了一款名为“导师连连看”（Mentor Connect）的软件，通过网络将导师与有学习需求的人联系起来。该软件会收集导师与学员的年龄和能力信息，然后提出匹配建议。在软件推出的第一周，就确立了152对师生关系。身处异地的导师和学员主要通过电话完成指导和学习。㊟

招贤纳士策略32：

将职业生涯发展和绩效评估流程分隔开来

按照传统的做法，绩效评估表中都会留出一个板块，帮助员工制定适当的职业生涯长期目标，并提出一些短期发展目标，以此来弥合当前水平和岗位要求之间的差距。在进行绩效评估时谈及员工未来职业发展的可能性，这很合理，但一旦讨论中涉及薪水问题，通常会适得其反，而且员工在感受到管理者的批评之意后，可能会产生抵触情绪。

在认识到这些潜在局限性以后，很多企业指示管理者，除讨论绩效问题之外，还要跟员工单独讨论职业发展机遇的问题，时间可以定在两次年度绩效评估的中间节点，或者至少一年一次。当企业开始重点关注员工的职业发展之后，管理者和员工的工作成效都得到了改善。

招贤纳士策略33：

建立有效的人才评估与继任管理流程

近年来，随着“50后”管理者相继退休，越来越多的企业开始关注继任规划。不过，只有34%的美国公司表示，他们很快找到了继任领导者，[注]而在继任的高级领导者中，有40%的人在前18个月里表现不佳。[注]

现在很多企业在描述传统上说的继任计划时又添新词，如“人才评估流程”“人才加速储备库开发”。这些新术语反映了一个事实：由于市场环境瞬息万变，在新工种尚未出现时，培养领导和高级专业人才的工作也变得愈发困难。众所周知，很多企业继任候选者并没有被提拔到预设的岗位。

以下是一些经过实践检验的有效继任管理策略。

- 对目标员工进行深入考核，将考核结果同企业所要求的晋升能力相比较，以评估其晋升的可能性与发展需求，使企业发展需求同员工个人抱负与能力相统一。
- 让人力资源部与生产部门主管共同参与设计人才评估流程。
- 让高管层审核人才评估结果，最终形成由CEO牵头、高层管理者参与的高级人才评估工作组。最成功继任管理计划的主要“助推器”通常不是人力资源主管，而是CEO，这一计划应该由包括人力资源主管在内的高层管理者工作小组或委员会负责。
- 让目标员工的主管通知继任候选人，已把他们纳入高潜质人才加速储备库，同时要让他们明白，这并不意味着承诺他们一定会升职，用人计划的变化可能导致他们被移出人才储备库。一项调查表明，在没有收悉自己在人才储备库中状态的高潜质员工中，22%

的正在找新工作；而在被正式告知最新状态的高潜质员工中，只有14%在找新工作。㊟

● 让主管们与高潜质继任候选人合作，共同制订一些发展计划，通常包括：培训、内部辅导、360度反馈、外部指导、轮岗及提供出国和从事特殊工作的机会。

● 向他们放权！高潜质人才只有接手有挑战性的业务，才能迅速成长起来。不要犹豫，“把车钥匙交给他们”！

● 注意不要过分要求高潜质员工频繁到国外出差，或安排需要频繁出差的任务，这样会减少他们陪伴家人的时间。

● 确保每年审核发展计划，重新评估经理候选人是否有担任各种未来角色和职务的潜力。必须坦诚地向不能晋升的候选人提供建设性反馈，以便让他们根据现实情况另做打算。

● 成立一个由高潜质人才组成的“影子董事会”，把董事会要处理的问题交给他们，让他们递交想法和解决方案，供领导层认真审议。

● 确保让高潜质人才感到自己被重视，花大量时间与他们进行一对一的有效交流。

● 在安排轮岗工作时，让他们担起更大的责任，让生产部门和后勤部门的候选人互相轮岗，让他们参与到项目启动、变更、变革管理等计划中，并把他们安排到国外锻炼。

● 为高潜质人才指定志趣相投且能真正帮助他们的导师。

这些策略奏效吗？翰威特咨询公司（Hewitt Associates）表示，以股东总回报衡量，业绩最佳的企业相比其他企业更有可能一直采用正规方法确定和培养高潜质员工，并跟踪记录他们的工作表现。㊟然而，只有64%的企业有继任管理委员会或相关流程，其中中型企业仅占20%。㊟

第二梯队经理候选人该如何培养?

很多公司努力为第一梯队候选人提供快速发展通道，却忽视了第二梯队候选人的发展。第二梯队候选人长期为公司做出有价值的贡献，是公司的中坚力量，他们将公司的发展看得比自己的职业发展更重要。

Princely连锁酒店大力培养第二梯队经理候选人，在企业界树立了榜样。这家公司建立了一个面向所有经理，而不仅是最优秀候选人的职业发展协会，该协会为管理者确定了职业晋升通道，让经理在旗下60家门店之间进行平级调动，确保他们都能得到需要的指导。[注]

招贤纳士策略34:

重视员工培训与学习

很多经理认为，花钱培训员工——尤其在业务不景气时培训员工也许是很不明智的。他们担心如果培训过的员工跳槽，那么在培训上的投入就打了水漂，他们最担心的莫过于为竞争对手输送人才。

以下研究结果也许有助于缓解这样的担忧。

- “在为每个员工投入218美元培训发展经费的公司，每年员工自愿离职率超过16%；而投入经费达273美元的公司中，员工自愿离职率则不到7%。”[注]在认为公司提供的培训不够的员工中，41%的人考虑一年内离职；而在认为公司提供了优质培训的员工中，考虑一年内离职的仅有12%。[注]

● 盖洛普调查显示，八成员工将企业是否提供培训视为考虑是否接受一份新工作的重要条件。注

● 年轻员工（“70后”和“80后”）目睹自己的父辈忠于企业却丢了工作，所以他们不愿意像父辈那样一辈子只选择一家企业，从一而终。他们的想法更实际，希望终身都能保持职业竞争力，这意味着职业培训对于他们而言至关重要。在他们心中，学习新技能、掌握新知识等于提升自身价值和职业安全感。这似乎很矛盾：你必须培训你的员工，让他们觉得自己更有竞争力，否则他们会离职。换个角度看，如果你不培训员工，他们不离职，又会怎样？

● 那些荣登《财富》杂志年度前100个求职者最心仪企业榜单的企业，平均每年为每个员工提供40个小时的培训。平均每位员工培训费排在前25%的企业（平均每年1 595美元）的边际利润率比排在后25%的企业（平均每年128美元）高24%。注越来越多的企业认识到，员工培训是对员工生产率和留职率的投资，且这些企业正通过多种方式培训员工。

显而易见，企业为了盈利，必须设计出有助于达成经营目标的培训方案。例如，捷飞络（Jiffy Lube）国际公司与Kyphon公司就是这方面的典范。这两家公司的经营目标迥异，培训方案也不尽相同。Kyphon公司向市场主推一款缓解颈椎疼痛的脊柱产品，该产品的销售很大程度上依赖于推销员（内部称为“脊柱顾问”）。脊柱顾问的工作是帮助外科医生熟悉脊柱产品并指导他们在手术室加以使用。Kyphon公司通过顾问指导、课堂指导、实地操作，多管齐下地培训顾问。脊柱顾问需要先完成一定量的阅读任务，然后参加测试，通过测试后需接受为期两周的课堂培训。他们还需要在主管的指导下进行几周的现场作业，之后才会被分派任务。工作之余，他们仍不时地接受指导及课堂培训。公司甚至将病人带到现场，以让行政人员亲自看到产品的显著成效。注

Kyphon公司旨在培养员工的长期忠实度，而捷飞络国际公司旨在让销售人员尽快进入工作状态并防止短期的人事变动。技术人员在受聘后的30天内要接受安全及产品知识考核。95%以上的培训都在网上进行，他们可以登录公司的“路标学习管理系统”学习150个课时，并能在进度指示器上看到自己的学习进展。自从采用这种考核机制后，捷飞络国际公司几个分公司的员工离职率降低了50%以上。㊟

建立员工培训现金账户

要让员工更自主地掌控自己的职业发展并获得更多的发展选择，一个好方法是给每个员工设立一个学习账户。公司在账户中存入一定数量的资金，员工可以从中支取培训费，参加公司所提供的各类培训课程，其中包括一两门纯粹以提高个人素养为目的的课程。

号角集团（Horn Group）是一家总部位于旧金山的公关公司。该公司向员工提供资金，供他们自主选择有助于自己更好地完成工作的培训课程。员工使用培训资金（也称为“个人发展基金”）参加时间管理、写作及其他课程学习。㊟

线上自主学习培训项目在企业界得到了广泛使用。员工通过网络端口来访问课程信息和内容，学习大学课程。学习资源则可以根据员工的能力提升需要加以编排。光盘、U盘、计算机光盘、录音带与教科书等媒介极大地丰富了课程类别与学习方式。另一个有效的方法是创建局域网知识共享系统，员工可以通过电子邮件和电子公告栏及时进行交流学习。

许多企业向技术人员提供“软技能”培训，包括培训他们进行沟通，提供反馈与开展谈判。这些培训通常在课堂上进行，因为这些技

能需要通过面对面的情境进行演练。

大多数企业会报销员工的大学课程进修费与网上课程学习费用，提供报销的课程要与员工当前或未来的工作相关。大型企业一般设有内部学院或内部大学。例如，希捷科技（Seagate Technology）除提供正规的课程培训之外，还在若干办事处提供现场教学、岗位实习和团队建设等课程。堪萨斯城的特鲁曼医疗中心（Tirman Medical Center）设有网吧，员工可以上网接受培训。此外还推出了一项激励措施，员工每完成一个课程的学习，就能获得一定的学分，将这些学分累加后可以折算成带薪休假时间。一些小型企业充分利用各种资源，让出席行业会议的员工做好笔记，回来后给没有参加会议的员工做汇报。另外一些企业开始举办非正式的自带午餐会活动，让员工彼此交流读书心得，或者分享一些有关行业发展趋势、产品、工艺或客户等方面的专业信息。

其他工作培训趋势包括：

- 向新员工和分配了新任务的员工提供及时的培训；
- 提前分析培训需要，确保培训切实符合实际工作需要，并且能够填补绩效上的缺口；
- 更多地将培训工作外包出去；
- 跨国公司应全天候地在全球各办事处提供所有培训。

在合适的时候培训员工，也可以放他们走

UPS公司认识到，许多年轻兼职员工并不打算一辈子做装卸包裹的工作，但是公司还是照常为他们支付大学学费，提供周六课堂，帮助他们学习计算机技能，并讨论职业规划。UPS认识到，大

学生更看重的是职业技能的发展，而不是忠于职守或忠于主管，所以公司提供这些待遇，可吸引源源不断的求职者。

UPS公司的一位地区经理詹妮弗·施罗格（Jennifer Shroeger）表示："我希望所有兼职员工都能够大学毕业并创业，进而成为我们UPS的客户。"注

员工该如何为自己创造成长和晋升机会

我们已经全面考察了企业如何为员工创造职业发展机会，但说到底，员工的职业发展还是取决于他们自己。经理可以要求员工做到以下各点，来履行他们应尽的职责：

- 首先，最重要的是做好本职工作。工作干得漂亮的人，运气也不会太差；
- 如果现在的工作不适合你，跳槽去找适合你的工作。热爱自己的工作，认清自己的爱好、兴趣、价值观与动力；
- 了解资金是如何在公司中流动的，哪些因素会带来盈利，哪些因素会导致亏损，哪部分是你可控的；
- 当你觉得没有晋升空间时，设法寻找同级或跨部门的岗位，或者创造一个新岗位，充分施展你的才干；
- 通过正式或非正式的途径，坚持不懈地学习；
- 看看哪些前辈的位置和动力是你所追求的，了解他们走过的路，听从他们的建议，预先了解他们的工作，请他们做你的导师；
- 如果你心仪的岗位尚未空缺，可以提前参与相关的小型任务，熟悉该岗位的工作内容，为以后走上该岗位做好准备；

● 在申请新工作之前，通过寻求新的挑战和参与感兴趣的项目，尽可能地充实自己当前的工作；

● 让经理了解你的意愿、特长、想法和计划，以获取有益的反馈、指导和支持；

● 发挥创业精神，通过为公司开辟新的服务或业务，为自己的职业发展注入新的活力；

● 决定离职前，先和经理或信任的导师探讨自己职场失意的原因，寻求意见和帮助。

招贤纳士策略核对表：发展与晋升机会

请回顾本章介绍的招贤纳士策略，并勾选你认为公司有待实行或改进的方面。

提供职业发展和晋升机会：

策略23__向所有员工提供自我评估工具和职业自我管理培训；

策略24__向各部门管理者提供职业指导工具和培训；

策略25__提供随手可得的信息，介绍职业发展路径与能力要求；

策略26__为员工的职业成长另辟蹊径；

策略27__将公司的最新战略、目标和人才需求预测及时告知员工；

策略28__建立并坚持公平高效的内部公开招聘机制；

策略29__人事招聘向内部员工倾斜；

策略30__废除阻碍内部调动的人力资源政策和管理措施;

策略31__营造浓厚的企业导师文化;

策略32__将职业生涯发展和绩效评估流程分隔开来;

策略33__建立有效的人才评估与继任管理流程;

策略34__重视员工培训与学习。

下一步：下定决心，把对自己最有用的策略贯彻到底。

---

1. Human Resources Department, “Talent Management Emerges as HR Department’s New Leadership Challenge,”*Management Report,* November 2002.
2. Robert N. Llewellyn, “The Power in Being a People Developer: Who Is the Best People Developer in Your Organization? Why Isn’t It You?” quoting study by Lominger Limited,*HR*, July 2002.
3. Towers-Watson 2010 Global Workforce Survey—U.S., http://towerswatson.com/global-workforce-study.
4. Adapted from David Noer,*Healing the Wounds: Overcoming the Trauma of Layoffs and Revitalizing Downsized Organizations*(San Francisco: Jossey- Bass, 1993).
5. Lindsey Gerdes, “The Best Places to Launch a Career,”*Businessweek*, September 24, 2007.
6. Paula Santonocito, “Lands’ End to Use PeopleComeFirst Solution for Learning Management,”*HR Professional*, May 20, 2002.
7. Leslie Goff, “Dream It, and They’ll Be It,” in “The Top 10 Retention Tactics,” *Computerworld*, November 22, 1999.
8. Robert N. Llewellyn, “The Four Career Concepts: Managers Can Learn How to Better Develop Their People by Learning How They’re Motivated,”*HR*, September 2002.
9. Stephenie Overman, “On the Right Track,” *H*R, April, 2011.
10. Bruce Tulgan, *Winning the Talent Wars*(New York: W.W. Norton, 2001).
11. Right Management survey, December 2010 poll of more than 1,400 workers in North America, http://www.right.com/news-and- events/pressreleases/2010-press-

releases/item20533.aspx.

12. Jena McGregor, “How to Make a Smart Lateral Move,”*Fortune*, October 17, 2011.

13. Diane Stafford, “Best Leaders Retain Key Employees,” *Kansas City Star*,August 10, 2000.

14. “Follow AT&T’s Lead with This Tactic to Retain ‘Plateaued’ Employees,”*Employee Recruitment and Retention*, Lawrence Ragan Communications, 2000.

15. Jodi Davis, “Leadership: The Role of Mentoring,”presentation, Human Resource Management Association conference, Kansas City, Missouri, October 14, 1999.

16. Randy Emelo, “Creating a New Mindset: Guidelines for Mentoring in Today’s Workplace,”*Training + Development*,January 2011.

17. Randy Emelo, “Conversations with Mentoring Leaders,”*Training + Development*, June 2011.

18. Bill Roberts, “Hard Facts About Soft-Skills E-Learning,”*HR*, January 2008.

19. “Development Leaders for 2010,”report, Conference Board, 2003.

20. Ibid.

21. Susan J.Wells, “Who’s Next? Creating a Formal Program for Developing New Leaders Can Pay Huge Dividends, But Many Firms Aren’t Reaping Those Rewards,”*HR*, November 2003.

22. Ibid.

23. Ibid.

24. Thomas J. DeLong and Vineeta Vijayraghavan, “Let’s Hear It for B Players,”*Harvard Business Review*(June 2003).

25. Carroll Lachnit, “Training Proves Its Worth,”*Training*, September 2001.

26. “The ASTD Trends Watch: The Forces That Shape Workforce Performance and Improvement,”American Society for Training and Development, Alexandria,VA, 1999, http://www.worldcat.org/title/astd- trends-watch-the-forces-that-shape-workforce-performance-and- improvement/ oclc/55898392.

27. Ibid.

28. Susan J.Wells, “Stepping Carefully: Attention to Staffing Levels, Compensation, and Training Will Help Ride Out a Slowdown,”*HR*, April 19, 2001.

29. Robert J. Grossman, “Developing Talent,”*HR*, January 2006.

30. Jennifer J. Salopek, “Keeping Learning Well-Oiled,”*Training + Development*, October 2011.

31. “Create a ‘Personal Development Fund,’”*Employee Recruitment and Retention*, Lawrence Ragan Communications, 2000.

32. Keith H. Hammonds, “Handle with Care: How UPS Handles Packages Starts with How It Handles Its People,”*Fast Company*, August 2002.

第八章
离职原因5：感觉未得到重视和认可

要让员工感觉到自己很重要。因为你对他们的尊重和付出，也将化作你的回报。

——玫琳凯·艾施（Mary Kay Ash）

道理很简单：每个人都希望被重视。但为什么有那么多企业让员工感觉自己不受重视呢？我从读到的几千份离职问卷中了解到，企业的一些做法会让员工觉得自己无足轻重。下面摘录了其中一部分评论。

对员工缺乏最基本的认可

- “公司不懂得给予。上岗第一天就不允许我自带午餐，也不允许我从团队经费里拨款奖励表现突出的员工。”

- “我听说一个为公司效力二十多年的老员工竟然连一封感谢信都没收到过，这种感觉很不好。”
- “我认为ABC公司要多给员工一些认可。人们在自己的工作被认可时往往会有更好的表现。”

太过关注业绩数据，对员工的关注不够

- “员工对公司而言只是一个数字、一台机器，而不是一个人。”
- “公司领导要认可员工，要明白除了要重视生产率、利润和顾客，还要增加一些弹性，多关注自己的员工。所以XYZ公司的人员流动如此频繁，我一点儿也不吃惊。”

感觉一些员工没有得到应得的认可，另一些却得到了认可

- “应该提高晚班工资！”
- “每当有奖励总是轮不到远程办公的员工。”
- “公司从不向一线员工表示感谢，而是表彰这些员工的经理。说声‘谢谢’又不花钱。”
- “ABC公司给新人开的工资比工作多年的老员工的还要高，然后还要你去培训这些拿钱比你多的新人。”

感觉自身对公司而言可有可无

● “我们办公室好像从来没有在公司的简报或公告栏里出现过，很多同事都觉得脱离了集体或是被忽略了。”

● 我在ABC公司工作的时候，每周甚至每隔几天都要提醒经理我可以轮班的时间，因为她压根儿就不去留意。她给我安排的工作时间连着两个月都从来没有对过，有时候连问都不问，就把排班表改掉。我以后再也不会来ABC公司工作了。”

● “来XYZ公司工作是我做过的最糟糕的决定。我入职的时候甚至都没有人知道我来了。”

认可来得太晚，已经失去了意义

● “如果你有好的表现，ABC公司确实会奖励你，但那往往是几个月之后的事了。”

感觉员工的建议得不到倾听

● “公司应该听听我们对拟建办公大楼的意见。员工才是最了解会议室和储藏间应该修多大的人。”

● “ABC公司的管理方式简单粗暴。一句‘我们就这样办’，许多事情就决定了。员工连插句话的机会都没有。”

● “XYZ公司在改变某些做法的时候，根本不向直接受到影响的员工征求建议。”

感觉自己公司不如别的公司重视员工

- “公司的薪资水平没有竞争力，我们75%的员工都跳槽去了薪水比我们高出一截的地方。”
- “我们的薪资水平还不能留住高素质员工。竞争对手只要稍稍提高薪酬，就可以把这些员工挖走。”
- “中上层管理者显然不了解有能力与有经验的劳动力的合理市价。第二年年终考评之后，我十分失望，一度有些恶心。”
- “薪资低于同行业水平。在这个城市，同等资历的软件开发工程师可以拿到5.3万美元，我却只有3.2万美元。现在我收到了两个接近平均薪资水平的工作邀请。”

认为工资与绩效不挂钩

- “即使取得了好业绩，公司也从来不给我发奖金和津贴。”
- “ABC公司应该让上司有权给绩效好的员工涨工资或根据绩效好坏来发工资。一刀切地涨2%或3%的做法简直太可笑了，对激励员工努力提高绩效一点儿用也没有。”
- “只有那些经理面前的‘红人’才拿得到奖金。”

觉得公司给的奖励不合心意

- “与其颁这个荣誉，那个荣誉，还不如发点奖金来得实在。”
- “别再搞什么‘牛仔裤日’那些噱头，小恩小惠就省省吧，我要的是一份能养家糊口的工作，还背着房贷呢！”
- “公司组织出去野餐，却不让我们玩一整天，半个小时吃完那些难以下咽的东西，又要赶回去上班。”

工资拖延不发，薪资标准频繁变动

- “公司的补贴政策变动得太频繁了！”
- “我上一次加薪，公司一连拖了6个星期，为员工缴纳的养老保险也是断断续续的。”
- “培训费过了4个月才给我报销，这等的时间也太长了！”
- “我很不喜欢人力资源部在涉及工资或加班费时采取的拖延政策，问题没解决，办事态度还很差，甚至说过：‘你不喜欢可以卷铺盖走人啊。’”

觉得公司把员工当作需要管束的儿童而非自律的成年人

- “我不喜欢别人每时每刻地监督我，作为一个成年人，我当然会管理好自己的时间。”
- “电话客服根本不会和客户见面，公司还上纲上线地要求我们穿着得体。”

觉得公司不关心员工的工作环境

- “周围太吵闹了，没法正常工作。”
- “夏天要在49度高温的仓库里工作，这不是要人命嘛！”
- “工作空间不足这点真是忍无可忍，办公桌不够大，员工不得不坐到地上完成一些必要的文书工作。即便这样，扩大办公空间

的申请还总是被驳回。这严重影响了每个人，也是我们士气大跌的主要原因。”

- “我们银行的业务大厅多么光鲜亮丽啊，看看里面却是一副肮脏破败相。”

办公硬件不完善

- “电脑太不好用了，老是死机。”
- “我觉得ABC公司最大的问题是在工作设备和设施这种不该省的地方省钱。”
- “想拿到新设备简直比登天还难！”
- “XYZ公司没有配备电脑等必要的办公设备，也没有足够的工作空间、文件存储空间或参考书。没有了这些就没法高效地完成工作。必须完善硬件设施，就为了等那些出了故障的电脑修好，多少时间都被浪费了！”

由于上述原因，企业不仅错失了提高员工敬业度的机会，反而导致他们消极怠工。这些辞职员工的反馈很有力地证明了消极怠工会导致离职率上升，大大增加企业的人事成本。

威廉·詹姆斯（William James）曾经说过：“人性中最深切的渴求是得到他人的赞赏。”如果事实如此，管理者何必吝惜赞美之词呢?

为什么管理者不愿意认可员工的付出

管理者不愿认可员工的付出，原因包括以下几点。

- 大多数公司提拔管理者时，并不要求他们具备设身处地为员工着想的品质。
- 曾经的上司教给他们的一套是：“如果我没找你谈话，就说明你的工作做得不错。”“不要因为做好了本职工作就指望我拍着肩膀夸你，这本来就是你该做的。”
- 管理者不太关注员工的业绩，就无从知道什么时候该给予肯定。（那么问题来了：管理者不关心员工的业绩，他们到底在关心什么？）
- 管理者不熟悉下属的工作，也不知道哪些员工做得好，哪些员工做得一般。
- 管理者觉得如果表扬下属，会让人觉得在装腔作势、很虚伪。
- 管理者害怕表扬时会厚此薄彼。
- 管理者觉得给予员工认可和奖励是人力资源部的职责。

看了这些理由，我们很容易理解管理者的难处，也让我们对改变这种现状感到有心无力。与此同时，也不禁让人好奇，既然有这么多困难，为什么有一些企业却能及时认可并奖励员工？在领导者很专制的企业，或者在更看重创意而不是感情的科技型或工程技术企业，想要做到这一点就更加困难。

然而，这些企业的专业技术人员其实没什么不同，如果企业让他们感到自己不受重视，他们就会另选良主。根据那些辞职员工的反馈，绝大多数情况下，导致员工消极怠工的原因是管理者未能意识到某些行为的负面影响，或者未采取相应的措施，而让员工感觉不受重视。虽然很多员工确实自视过高，但我认为，更多员工的心态并不这样，这些人确实需要管理者给予更多的认可。

哪些行为会让员工觉得不受重视和认可

管理者的许多做法都会让员工觉得不受重视和认可。为了方便管理者对照自查，预防消极怠工现象，以下这些行为就值得警惕：

- 骨干员工迟迟得不到加薪；
- 骨干员工比公司内部同等岗位的其他员工薪资低；
- 骨干员工的薪资比竞争公司同等能力员工的薪资低；
- 没有奖金也没什么激励；
- 奖金或者激励还不到底薪的10%；
- 混日子的员工和骨干员工的工资涨幅都一样；
- 在相似的职位上，新进员工比资深骨干员工的工资高很多；
- 勤勤恳恳工作3个月，没有收到真心诚意的感谢以示认可；
- 即使为公司做出了实质贡献，在公司眼里还是二流员工，他们觉得公司不重视他们，或者不把他们当回事；
- 新进员工似乎总是被忽略或融不进公司；
- 一名骨干员工最近在提拔中被直接忽略；
- 骨干员工的经理从不对他表示感谢或认可；
- 骨干员工遇到态度恶劣的经理；
- 公司没能给骨干员工提供有效的工具或资源，以使其出色地完成工作；
- 骨干员工的工作环境脏乱差，或者不安全；
- 调查显示，员工最关心的两大问题是工作认可度和薪资待遇。

薪资待遇：最容易牵动员工情绪的问题

没有什么问题能比薪资待遇更容易牵动员工的情绪。我们赚的钱不仅是养家糊口的资本，也是个人价值最现实的衡量标准。我们总会用收入多少来定义自己是否成功，但还是不想让别人知道自己赚了多少钱。

在对离职员工的调查中发现，员工不满意的根源不只是薪资的多少，他们还对薪资待遇不公平感到不满。他们发现，那些不比他们优秀的甚至比他们差劲的同事的工资都比自己高；那些比自己贡献少的同事的薪资涨幅竟然和自己的一样，这也让他们感到很不公平；人力资源部把他们调薪的要求当成耳旁风，这使他们觉得很不受重视；他们无法向其他人一样拿到奖金。以上种种做法越发加重了这种“不受重视”的感觉。

这就是本章把认可度和薪资待遇放在一起讨论的原因，两者都是认可员工价值的工具。接下来，我会举一些两方面都兼顾的案例，因为认可和薪资像“连体婴儿”，在向员工传达企业看重的品质时缺一不可。但是，我们也需要知道这两个方面的某些关键区别，具体如下：

- 认可绝不能取代工资，认可只能作为工资的补充；
- 通常情况下，认可是对过去所做贡献的承认；但是浮动薪酬可以激励员工完成未来的工作目标；
- 可以随时给予员工认可；当某团队或员工完成某个任务时及时给予认，可能鼓励其再接再厉；
- 因人而异地给予认可会更有意义；
- 以物质的方式给予认可具有额外激励效果，使员工知道公司对他们的感激；

● 员工之间可以相互认可，但只有管理者才可能给员工报酬；

● 庆祝也是一种认可方式，还可以给职场增添乐趣；

● 新颖的认可方式还有助于为公司做广告；

● 竞赛也是种普遍的认可方式，给每个员工一个可以涨薪的平等机会。

薪资待遇和认可能够有效强化公司价值理念并改变个人行为和职场文化，双管齐下，可以取得事半功倍的效果。

调动员工积极性、留住好员工的薪资策略

一些企业每年支出大笔经费，聘请薪酬咨询机构根据其企业文化和目标量身打造薪资计划。因此，所谓的“最佳薪酬计划”只是一个相对的概念，对不同规模、不同情况的公司不一定都有效。但一些公司采用的薪酬计划比过去的薪酬体系更具激励效果，也更符合时代和年轻员工的需求，而且这些计划具有明显的共性特点。

很多企业逐渐淘汰旧的薪酬体系，而以更符合员工预期的新体系取而代之。在20世纪60~70年代，甚至80年代，大多数企业根据员工资历而不是业绩表现进行奖励，这助长了大部分员工理所应得的心态，即认为工作是“铁饭碗”。虽然大多数企业人员稳定，却有家长式作风，不顾自身的支付能力，承担巨额工资和福利成本。

20世纪80年代末到90年代，企业大幅裁员，组织架构趋于扁平化，许多员工不再信任或忠于公司。工作不再是“铁饭碗”，员工必须得学习新的技能来保证自己不失业。工作方式也变得更灵活多样，可以在家工作，也可以做兼职或临时工作。随着工作岗位减少，薪资和

福利成本也随之减少。2008年经济大萧条后，本来就大幅度下降的员工敬业度更是成为稀罕物。

20世纪90年代末，经济繁荣、工作机会增长但人才紧缺，企业才真正认同他们一直以来喊的口号：人才是一项竞争优势。如果企业不重视他们，优秀员工便会另谋高就。这时企业才幡然醒悟，意识到必须对员工进行投资，与员工形成合作共赢的关系。这就意味着企业要与员工坦诚沟通，给他们提供更多的指导和培训，给予更多样的激励，比如股票期权、签约奖金、更具创意的津贴和更丰厚的福利。

2001年经济下行，2008~2009年经济危机再次降临，许多企业在此期间开始削减津贴、福利和签约奖金。员工变得不愿意轻易离职，即使他们做得多，赚得少。写此书时，许多专家认为，随着经济不断增长，“50后”“60后”大量退休，人才争夺战将再次打响。到时候，企业将会再次意识到，人们工作不仅仅是为了工资和福利，而是为了“整体薪酬回报”，其中最重要的部分并不是薪资。

所以，为了更有效地提高员工参与度并留住优秀人才，许多优秀企业开始采用以下几种最佳薪酬计划。

招贤纳士策略35：

将底薪与价值创造挂钩，多劳多得

企业需要不断为客户提供更多价值，同时控制员工底薪的增长幅度，因此许多企业不再将员工的底薪与职位级别或工作年限挂钩，而是将其与员工创造的价值挂钩。这样一来，一些职位低的员工反而比他们的经理的薪酬要高，因为企业认为这些员工为公司创造了更多收益。例如，在常年荣登《福布斯》“美国100家最佳企业雇主”榜单的康

泰纳零售连锁店（The Container Store），销售助理比店长赚的多司空见惯。

另一个关键是向员工解释清楚，在决定底薪时，是如何衡量他们的“价值”的。例如，许多企业会根据下面三个标准评估员工的长期综合价值：

- 企业所需技能；
- 劳动力市场的供需状况；
- 员工对企业的长期价值[注]。

但是若问起来，大部分企业的员工都不知道自己的价值是如何估算的，因为企业从未向他们清楚地解释过。经理们除了要向员工解释清楚底薪是怎么决定的，还要负责做出一些艰难的决定，例如，哪些员工为企业创造了更大的价值，哪些员工为满足企业需求而在不断提升技能。在做这些决定时，经理不可避免地会掺入一些主观判断，许多经理甚至会为了尽量让大家都满意，一刀切地给所有下属涨薪，结果往往事与愿违。

薪酬决策方式因经营目标而异。实际上，一些企业会给平级调动的员工增加底薪，以示重视员工的发展，也让员工对未来接受任务做好准备。

以下是底薪制度呈现的一些其他显著趋势。

- **薪酬与技能挂钩** 这一趋势日益显著，企业在发工资时更加看重员工的能力而不是职务等级。但是很多企业更倾向于根据员工业绩发工资，并采用将固定薪酬和浮动薪酬相结合的做法。

● **不那么强调岗位考核和职位计分的内部公平** 这种趋势是周期性的，人才市场竞争越激烈，企业就越不注重内部薪酬公平，而是注重如何比同行业其他公司更具竞争力。这会导致薪酬挤压问题，也就是新入职员工的起始薪资比资深员工的薪资还高。明智的企业需要稳住阵脚，避免被卷入薪资大战，并且要牢记薪资只是整体薪酬回报的一部分。

● 虽然一些企业不能给予员工高于市场水平的基本薪酬，但通过提供更多的工作指导、精神上的认可、额外假期或员工看重的任何其他非薪酬奖励，也能在人才竞争中脱颖而出。如果企业觉得非得提供丰厚的补贴才能吸引人才入职，那就需要在奖励方式上做些创意来回馈资深员工。

● **对薪酬对标的依赖越来越小** 越来越多的企业的组织架构不再那么层级严格，工作方式也越来越灵活。这意味着合并一些工作岗位，让某些员工承担更多样的职能，将过去由多人完成的工作职责合并。这也意味着在根据市场行情评估员工价值的时候，如研究薪酬调查结果或与其他企业进行薪酬对标的时候，切莫认为同一工作岗位的职责是一样的。

● **更多采用薪酬区间制** 许多企业大幅度削减薪酬等级，设立薪酬区间制，这反映出当前大多数企业的组织架构越发扁平化，不再像过去那样层级分明。越来越多的企业采用薪酬区间制，也反映出这一制度有助于从多方面吸引并留住人才。例如，让员工更注重在某一薪酬区间内的成长，促进平级岗位调动，将重心放在员工而不是职位上，加强双重职业晋升渠道的使用，有利于调整某些岗位职责。㊟

受求职者青睐的企业越发认识到，底薪是对员工个人长期价值的回馈，只是整体薪酬回报的一部分。这些企业更倾向于利用浮动薪酬回馈员工当下的贡献，用非金钱形式的奖励实现整体薪酬回报计划。

招贤纳士策略36：

采用与业务目标相统一的浮动薪酬进行奖励

在经济下行期间，企业更加注重提高员工的生产力，因此很多企业转而采用新的薪酬计划，即如果员工帮助企业实现业务目标，就能得到更丰厚的回馈，但员工也不得不承担薪酬大幅缩水的风险。尽管许多员工不愿意承担更多的风险，但另外一些业绩拔尖的员工认为：如果所得与贡献成正比，他们还是乐见企业提供更多“自负盈亏”的机会。研究数据表明，与业绩平平的企业相比，业绩出色的企业除了采用涨薪和短期激励等传统薪酬计划外，还采用更多样的与业绩能力挂钩的薪酬计划，比如即时奖金、股权奖励、其他长期激励和利润分成。㊟

员工持股有助于降低流失率

USA 800公司是一家呼叫中心和订单履行中心，在美国有400名员工，人员流失率一度高达70%，导致大部分培训投资打了水漂，扰乱了客户服务。公司的股东们决定将公司转型为100%员工持股公司。短短一年内，公司收入上涨近30%，人员流失率降低至23%。公司股东发现，让员工持有公司部分股份还有一个额外的好处：公司80%的经理都是从内部提拔的。㊟

三种类型的浮动薪酬

许多企业综合采用三种类型的浮动薪酬：短期浮动薪酬、长期现金浮动薪酬和长期股权浮动薪酬。

短期浮动薪酬（short-term variable pay）包括目标共享、成功共享、成果共享、利益共享和团队浮动薪酬、个人浮薪酬动以及组合薪酬计划。这类浮动薪酬计划一般考察员工在一年内取得的工作绩效。为了在直接奖励优秀员工方面掌握更多的自主权，很多管理者提出，应在财政预算中添加一项“即时奖励”。

长期现金浮动薪酬（long-term cash variable pay）通常为奖励员工在较长期限内（通常是两年及以上的时间内）取得的绩效而设立。要在长期内保持优秀绩效，需要制订远期激励计划，而不是大部分企业为迎合投资方的期望所采用的短期绩效考核。此外，长期现金激励也有助于留住人才。

长期股权浮动薪酬（long-term equity variable pay）指的是向员工派发股票期权。企业通过给予内部各级员工股票期权，使员工产生所有权共享意识，有助于加强团队合作，在长期内留住人才。

浮动薪酬的吸引力主要在于，它不仅能够满足员工对薪酬与绩效挂钩的期望，还能使企业实现业务目标后给员工提供额外奖励。

薪资制度要随员工队伍的变化与时俱进

随着越来越多“50后”“60后”员工临近退休，各企业将竞相聘用“70后”和“80后”员工，而新一代员工对职场自由度和工作弹性要求更高。其中“80后”员工在一家企业持续任职的时间更短，他们会要求在家办公，希望按季度发放奖金，而不是按年度发放。为了满足年轻一代员工的期望，企业需要不断根据他们的个人偏好调整奖励制度。企业只要为员工量身定制奖励计划，即可在招聘和留住员工方面获得绝对的竞争优势。比如，南卡罗来纳州格林威尔市的“格林威尔医院系统大学医疗中心”就调整了薪资结构，以此吸引新的护理人员并留住老员工。护士在工作两年后不仅可以获得绩效加薪，还

能获得资历加薪。周末无休的护士的工资比门诊部护士的工资高。不仅如此，格林威尔医院还整体提高了所有护理人员的工资水平，将其离职率从18%降为10%。[注]

要发挥浮动薪酬制度的效用，企业首先要向员工解释为什么推出这类制度，将采取什么措施，制度首次推出期间及推出后制定了哪些目标。这样一来，首先，高层领导就更有责任公开讨论如何确定奖金，经理则必须把控目标的实现进展。其次，企业制定的目标应当切实可行，并给予员工合理的施展空间。最后，目标还应当随着业务环境和优先考虑事项的改变而变化。

招贤纳士策略37：

加大奖励力度，激励员工提高绩效

研究结果一再表明，当奖励达到一定水平时，员工会比平时更愿意付出努力去实现更高的目标。有专家提出，有必要将奖励额度提高到底薪的10%~12%，这显然比大部分企业7.5%的奖金要高得多。[注]还有专家表示，大部分企业的管理者和销售人员的平均浮动薪资约为其底薪的10%，非时薪工的浮动工资为底薪的8%，而时薪工（享有最低工资保障）仅为5%。[注]

在决定员工浮动工资数额时，还要考虑其他因素。在以下情况中，浮动工资奖励应高一些：

- 员工绩效对企业利润影响很大；
- 取得成果比较困难；
- 取得成果耗时较长；

- 底薪没有保障。

招贤纳士策略38：

即时对员工进行现金奖励

很多求职者心仪的企业会保留1%~2%的底薪预算作为奖金，对优秀员工进行即时的现金奖励，或一次性支付工作报酬。现金奖励广受欢迎的主要原因之一是，员工完成工作之后马上可以得到奖励，这大大提高了他们的工作热情。其次，这类奖励还能作为团队奖金的补充，用来奖励那些工作能力得到认可但底薪已经够高的员工，以及按规定不得不从最低工资等级干起的员工，从而使企业具有更大的灵活性。

招贤纳士策略39：

使员工也参与薪酬制度的制定过程，并鼓励员工与管理者进行交流

研究一再表明，员工在了解其工资的制定规则后，满意度会上升。一项研究发现，在所有了解自己工资制定规则的受访员工中，74%的人表示对本职工作感到满意；而在不了解工资制定规则的受访员工中，仅有42%的人表示满意。研究还发现，只有28%的受访员工认为自己的工资与绩效挂钩。[注]

军人很少纠结于工资问题，因为他们每个人都清楚自己的工资是怎么确定的，也知道别人拿多少，因此他们省去了很多不必要的麻烦。而在私企，这个问题却无法避免，员工围绕工资产生各种猜测、传言甚至怨气，浪费了太多的时间和感情。

要让员工理解薪资的确定方式，制定新的薪资制度是迈出第一步的最佳时机（尽管不是唯一时机）。让员工参与其中是制定合情合理、能满足员工需求并赢得员工支持的薪资制度的最佳方案。目光长远的企业首先会把业务目标和员工表现挂钩，希望通过新出台的薪资制度，提高员工绩效。在形成了初步方案后，管理者会对员工进行一对一的谈话或组织小组访谈，找出关键问题，厘清重要思路。最初会谈时，应安排足够时间供双方交流，这样管理者才能了解员工普遍存在的疑问并做出确切的解答。

即便企业没有按照以上流程建立薪资制度，仍可以随时开展交流活动，讨论如何决定工资及如何获得员工的反馈。一项调查表明，受访员工中有半数表示，自己所在企业禁止讨论工资问题。[注]这样会打消员工的积极性，导致企业留不住人才。要杜绝这一现象会有难度，但是投入额外精力加以克服却是非常值得的。我们应时刻记住，只要谈到工资，员工不仅在意“发多少”，也在意“怎么发”。

招贤纳士策略40：

监测薪酬体系，确保其公平高效、连贯准确

从这些员工意见中，我们不难看出，员工对企业的薪酬体系总会有各种各样的疑问，因此应该定期调查员工的看法和意见，以及他们是否认为管理者运用第六章提到的绩效评估与管理办法对其进行了有效指导。要保证薪酬制度与业务目标并行不悖，且管理者做出的薪资决定行之有效，持续的监测也必不可少。

针对稀缺人才的整体薪酬方案

人才匮乏时，很多企业的第一反应是提高基本工资和短期奖金。但这种不假思索的反应往往会导致签约奖金和留任奖金过高，同时当员工要离职时，企业除了继续提高其待遇外别无他法。把人才当作商品，虽然能吸引人才，却往往难以留住人才，因为他们感兴趣的不只是薪资待遇，他们更关心是否有优秀的上司、诱人的工作与生活福利、富有挑战性的工作及充足的职业晋升机会。这种应激式策略还有一个缺点，那就是只会导致工资成本不断增加，加速人才价格战的爆发。

一些企业不仅仅“买进”人才，而且还注重留住人才。他们会考察管理者能否成功留住人才，在决定管理者薪资时，可能将员工留任率作为考虑因素。有的企业每年都会给关键人才发放奖金，作为留任奖励。如果有员工推荐了稀缺人才，且被推荐人在企业干够了一定的时间，企业甚至会向推荐人派发股票期权。

那些想成为求职者心仪目标的企业，通常会采取更为全面的战略。他们设计的整体薪酬方案往往以薪资为主，非薪资因素为辅，两者相辅相成。也就是说，那些采取整体薪酬回报策略的企业会重点向员工提供很有吸引力的薪资待遇，而且会贯彻本书各章介绍的招贤纳士策略。

关于薪酬制度的更多忠告

“非现金奖励是唯一能够让你的雇用条件脱颖而出的方式。钱是每个企业都可以提供的商品，因此很难成为某个企业的独特卖点。只有那些无形的东西才可以让一个企业与众不同。而且，只论薪资的话，没有最高，只有更高。”

——托德·M·玛纳斯（Todd M. Manas），迈克尔·丹尼斯·格雷厄姆（Michael Dennis Graham）注

值得庆幸的是，我们有很多免费的方法来表达对员工的认可，至少你不需要花费太多的金钱，甚至不需要动用一分钱，但是你必须投入一些时间、精力和想象力。因此，第一个关键点是要愿意做这类投资。

其次，要了解员工期望得到何种认可；要认识到，并非所有员工都期望同样的认可，也不是所有人都想要你所渴望的那种认可。大量关于员工积极性和企业认可的研究一再表明，管理者想当然地以为员工比较看重高工资和职业保障，但员工却说，他们最看重的是那些无形的东西，比如管理者认可员工的价值，尊重员工的知情权，关心员工的职业发展。在调查问卷中，我们列出了一系列激励因素，要求受访员工和管理者按照重要性进行排序。员工把“因表现优秀而得到赞赏”排在第一位，而管理者把该项排到了第八位；员工把“感觉自己在参与公司事务”排在了第二位，管理者却把它排在了最末一位。注

当然，还有一些其他常用的非金钱式的表彰方式。有调查对这些方式做了统计分析，结果如下：

奖励类型	**公司采用率**
礼品卡或礼品券	38%
商品	19%
庆功宴	19%
旅游	19%
奖杯或奖章	18%
优秀员工排名	12%
荣誉销售俱乐部	7%
专用停车位	2%[12]

注

尽管80%的企业都有自己的表彰方式，但却只有不到1/3（31%）的人力资源专家认为，员工对付出努力后获得的认可感到满意。注

因此，我们不禁要问：在员工圆满完成任务时，上述表彰方式真的比简单说声“谢谢”更有效吗？相比于加薪和这些非现金奖励，很多员工宁可多休息两天。管理者只需要问一下自己的员工，他们想要怎样的认可方式，这么显而易见的事情，很多管理者却根本不做，实在是令人费解。当然，有些表彰方式是所有员工都喜欢的，这也就引出了我们的另一条认可策略。

招贤纳士策略41：

打造建立在真诚赞赏基础上的非正式认同企业文化

在做出贡献后能得到一句简单但真挚的“感谢”，是人们最想要的认可方式。在最近的一项调查中，78%的员工表示，对他们来说，在出色完成工作之后得到管理者的认可是极其重要的。另有73%的员工说，他们希望“立即”或“很快”就得到认可。[注]表达感谢的方式也有好几种，当面感谢是最受员工欢迎的方式。但也可以是书面表彰、邮件表彰或者公开表彰。很多员工比较喜欢书面表彰，因为可以复印保存。当然，并不是所有的员工都喜欢上司公开表扬，因此，最好事先问一下他们是否介意在同事面前被上司点名表扬。

口头表彰再简单不过，但很多管理者却很难说出一声“谢谢”！因为他们总觉得员工为企业做贡献是天经地义的，也许是因为他们自己做出了贡献却从来没有得到过赞赏。让管理者养成对员工的出色表现致谢的习惯是很困难的。相比于培养管理者的这种习惯，更容易的做法是雇用善于对员工致谢的管理者打造表彰文化。然而，管理者还是可以学会如何对员工致谢的。很多企业在对管理人员进行培训时，会教他们如何对员工表示肯定和赞赏。养成新习惯需要进行大量的实践，因此最有效的训练是要求管理者在培训期间尝试各种方法，表达对员工的欣赏。

致谢有不同的方式，比如你可以像下面这样说。

● “有你真好。”

● “你做得很好，你对公司很重要，我们也很开心你是我们的一分子。”

● “你昨晚熬夜完成了那个项目建议书。我想告诉你，你所做的对我乃至整个团队都非常重要。”

或者，采取不同方式表示感谢，像下面这样。

● 赠送一张当地饭店的双人晚餐券，并附上感谢便条。

● 赠送印有“辛苦了！”或“你太棒了！”的卡片，写上感谢的话。

● 给员工提供向其他同事表达认可的机会，例如，在员工间传递同一个奖杯，颁发给大家认为贡献突出的同事。

● 临时给员工放一天或半天假作为奖励。

● 请员工吃午饭。

● 安排给员工可选择的工作。

● 请员工按摩或做美甲。

● 送礼品篮到员工家里。

● 每周领导小组会议上，每位部门领导挑选一名近期有突出贡献或出色表现的员工，说说他们的故事。

不论采取哪种方式，记住只有当员工达到你所期望的表现和绩效时，再用这种方式表示对他们的认可，这样才能达到最佳效果。如果你每周五都带甜甜圈犒劳员工，用不了多久，员工就会认为这是理所

当然的。人们通常更加珍惜自己通过努力得来的肯定。若想了解更多如何对员工表示认可的方法，可以去读读鲍勃·纳尔逊（Bob Nelson）的畅销书《1001种奖励员工的方法》（*1001 Ways to Reward Employees*），这本书非常适合想要开始培养感谢习惯的管理者。

还有一些更正式、更讲究的方式可以表示认可和感谢，但也可能需要更为复杂的规划，并投入更多资金。必胜客、艾德熊（A&W Restaurants）、肯德基、海滋客（Long John Sliver's）和塔可钟（Taco Bell）等餐饮品牌的母公司百胜餐饮集团（Yum Brands）就在公司组建了一支行进乐队。每当有员工提升了客户服务质量，就会安排这支乐队为该员工奏乐，表达公司对他的认可。这也是百胜餐饮集团用来展示其优质工作环境的手段之一。同时，百胜提供大量培训项目，以更好地解决客户问题，聆听客户需求。在实施认可计划和培训项目后，塔可钟的人员流动率从200%降到了98%。㊟

纳尔逊认为，许多正式的认可计划会逐渐遭到冷遇。这些认可计划往往只是回顾过往成就，却没有向员工展现未来的奋斗目标，以及可能会起到激励作用的奖励。他特别抨击了仍在提倡用不值钱的小玩意儿激励员工的机制，比如钢笔套装、咖啡杯、T恤衫、手表、钟表、镇纸、嘉奖状、纪念牌等。对现在的员工而言，这些东西远不如日常的优待来得重要。㊟

事实上，员工顶头上司私下里的认可比其他方式都有用，最常见的就是简单地感谢员工出色完成了工作，不花一分钱就能培养和保持员工忠诚度。

做出行动，培养习惯

“我尽量记住一个道理：那些优秀、聪明且有能力的员工其实也需要别人每天表扬和感谢他们当日所做的工作。我会提醒自己，要

离开座位、关掉电脑、到他们身边看看他们在做什么；要去了解他们的难处、询问他们是否需要其他帮助，尽可能提供他们所需的帮助，最重要的一点是，诚实地告诉他们哪些工作对我很重要，哪些对公司很重要，还有哪些对顾客很重要。”

——本田美国公司服务培训经理约翰·鲍尔（John Ball）注

招贤纳士策略42：

使新进员工觉得自己备受欢迎和重视

让员工感觉自己受到重视的绝佳时机是他们刚刚入职的头几天。越来越多的优秀企业为欢迎新员工频出奇招：

- 在员工入职前，送礼品篮到他们家里；
- 在新员工办公桌旁摆放酥点或糖果，鼓励其他员工走过去介绍自己，并对新员工的加入表示欢迎；
- 在新员工刚入职的几个星期，安排和他走得近的伙伴、同辈的培训人员或导师指导他们，或帮助他们适应新环境；
- 给经理提供培训，让他们负责处理新员工刚入职那几天的相关事宜，让他们明白自己是受重视的，他们的付出是公司成功的根基，同时也让他们清楚公司对于他们的期许；
- 将新员工的入职培训期延长至几个星期。若在新员工刚入职的几天内就被灌输太多信息，他们则无法消化。

许多公司都在尽力确保新员工明白他们所做工作的重要性。约翰·沙利文把企业帮助新员工认识个人贡献真正价值的过程称为“顺流而

下”（walking them downstream）。㊟实现“顺流而下”的途径包括以下几点：

- 首先要带领员工走向源头，了解公司的原材料来自何处，客户最初是如何与公司联系上的，然后再带领他们顺流而下，了解公司的产品或服务是怎样影响客户的；
- 让新员工直接与客户对话，以此发现公司的产品或服务是如何影响客户的；
- 让新员工与销售人员一起拜访对公司感到满意的客户；
- 让新员工阅读公司产品或服务的相关好评或文章。

入职培训项目有利于降低新员工流失率

在位于密苏里州堪萨斯城的美国社会保障总署中部项目服务中心，新员工流失率曾达到9%，当时还有大约1 400名员工即将退休。该中心调查发现，新员工常常觉得自己和公司脱节，不知道如何融入公司的大环境中。于是，该中心花了3个月的时间重新制定了新员工的培训内容，即“培训新员工，建立关系网”，主要是对经理进行面试和培训新员工方面的指导。该项目采取互动小组展示及与经理一对一谈话的形式，使新员工熟悉社会保障总署的任务目标、发展历史和职业发展机遇。项目实施一年半后，服务中心的新员工流失率降低至2.8%，由此节省了40多万美元的员工流动成本。㊟

招贤纳士策略43：

主动向员工征询意见，认真倾听并做出回应

说话时观察对方听得是否认真，就能很快确定他是不是重视你。希望别人重视自己的想法是我们每个人的基本需求。别人就某事询问我们的意见，我们就会觉得自己受到了尊重。然而，只有36%的员工表示公司会主动征求他们的意见。㊟

这就暴露出一个问题：许多管理者明知自己不善于倾听，却还是无意做出改变。他们觉得自己之所以能当领导，是因为对如何最有效地开展工作早已了如指掌，在他们看来，与员工交流和让员工参与决策，只会耽误工作进度。我曾听一些管理人员说："职场哪是讲民主的地方。"现状也的确如此。

美国海军同样不是讲求民主的地方，不过还是涌现了很多善于倾听和采纳普通水兵想法的管理者，其中之一是驱逐舰本福尔德号舰长D·迈克尔·亚伯拉肖夫（D. Michael Abrashoff），他被《哈佛商业评论》评为最优秀领导者的典范。亚伯拉肖夫1997年接管本福尔德号时，舰上310名水兵大多士气低迷，而且美国海军中40%的水兵往往坚持不到4年服役期满就会纷纷离去。上任后的亚伯拉肖夫舰长决定改变现状，通过提升水兵在战舰事务中的参与度来留住他们。

他首先摒弃了发号施令式的传统管理模式。亚伯拉肖夫曾在美国前国防部长威廉·J·佩里（William J. Perry）手下任职，他发现佩里无论听谁说话都非常认真，这一点让他印象深刻。他知道自己不擅长倾听，不过他下定决心：从今以后，把与舰上水兵的每一次交谈都作为自己当下最重要的事情。㊟万事开头难，但亚伯拉肖夫还是坚持向水兵们征求意见，看看他们觉得舰上有哪些问题需要解决。只要水兵们提出了新颖、可行或有利于节省开支的建议，他基本上都会立刻做出相应的调整。亚伯拉肖夫在船舱里约谈每一位水兵，亲自问他们问题，了解每位水兵的性格，征求他们关于如何改进舰上事务的意见。亚伯拉肖夫在给予水兵更多信任的同时，也让他们承担了更多的责任，水兵们开始变得对每件事都尽心尽力，尽量不让这位舰长失望。

在亚伯拉肖夫的不懈努力下，本福尔德号创下了有史以来绩效最好且水兵流失率最低的纪录。许多军官和现役水兵都想要调到本福尔德号，但这通常要等很久，因为基本没人想离开这艘战舰。㊟

员工都渴望上级听到自己的声音，而你如果不去征求和倾听他们的意见，不把他们的想法付诸实践，后果将是你难以承受的。下面提供各类企业都在用的几种方法，这些方法会告诉你如何让员工享有更多话语权，以及如何通过倾听表现出对员工的尊重。

- 将开会时间平均分配，一半时间交由管理者阐述发展目标、战略和构思等，另一半留给员工发表意见。不管是常规的员工会议，还是早、午餐会，都可以采用这种模式。
- 定期开展员工调查，及时解决调查中出现的重要问题。这种方法会让员工知道你重视他们的想法，尊重他们的意见，从而大大提升他们的工作积极性。相反地，一味要求员工提出意见，却对他们的努力视而不见，没有什么比这更能挫伤员工士气了。开展员工调查并不需要动用太多财力，某些公司只是每月定期以电子邮件的形式向员工发放问卷，然后及时采取措施解决那些看似很小但恼人的问题，这样就提高了员工的工作积极性。
- 同离职员工进行深入交流，找到他们消极怠工并准备离职的根本原因，然后想办法消除这些会让好员工流失的“排斥”因素。
- 走出办公室，实施汤姆·彼得斯（Tom Peters）的“走动式管理”原则。关键是你要走到员工中间，征询改进工作的建议，然后诚恳地把他们的想法付诸实践。
- 让员工对管理者进行匿名反馈，员工可以就如何提高人员管理水平给出建议。不要把这些反馈作为正式的绩效评估手段，而是作为促进公司发展的措施。
- 公示意见箱内的员工反馈，把好的建议付诸实践。

HCL科技公司：“员工第一，顾客第二”模式带来巨大效益

HCL是一家市值为23亿美元的科技公司，该公司在全球26个国家设立了子公司，拥有6万名员工。HCL鼓励员工通过“价值门户网站”这个平台向公司提出问题、相应的建议或解决办法。迄今为止，HCL采纳并实施了500多条建议，创造了超过2 500万美元的价值。在HCL确立了“员工第一”模式后，公司营收和运营利润在五年里翻了一番。同时，客户数量成倍增长，即使在全球金融危机时期也是如此。公司CEO维尼特·纳亚尔（Vineet Nayar）出版了《员工第一，顾客第二》（*Employees First, Customers Second*）一书，书中介绍了赋予员工实权的做法。坚持“员工第一”模式的关键，是要颠覆传统的企业金字塔，让员工和管理者彼此问责。例如，员工提出问题或投诉后，可以向相应的管理者开一张“罚单”，让他负责寻求解决办法，这个办法只有得到了该员工的同意，才可以施行。[注]

百思买：透过员工倾听顾客的声音

百思买（Best Buy）的一线员工超过10万名，他们每年要接待的顾客高达十多亿人次，为了让这些一线员工发表意见，群策群力，百思买创造了“我的顾客”平台，让他们分享自己每天在与顾客交流中听到或学到的东西。百思买认为，顾客提出问题后，员工几乎能立刻通过这个平台向管理者反映，如此一来公司就能解决更多真正的问题。百思买还鼓励员工时刻注意有哪些方式可以为顾客提供更好的服务，为公司增加营收或削减开支，并及时通过最有效的途径把自己的方案交由高层管理人员定夺。此后的一年时间里，百思买高层每周都能收到6 000多份建议。这么多的想法和见解都是来自与顾客接触的一线员工，这为百思买的若干关键决策、落实战略调整、留住本可能流失的顾客和增加客流量做出了极大的贡献。因为

想法被公司尊重和采纳，员工们更加积极地投入工作，这或许是百思买收到的最大回报。㊟

招贤纳士策略44：

向员工公开信息

拒绝向员工传达他们想知道和需要获知的信息，无异于直截了当地跟他们说“我根本不在乎你”。隐瞒信息只会造成员工与公司脱节，制造隔阂，进而影响他们的积极性。反之，定期向员工传达重要信息往往能培养员工的主人翁意识，提高他们的忠诚度。

绝大多数企业对斯普林菲尔德再造公司（Springfield Remanufacturing Company）成功的开卷式管理（open-book management）并不陌生。该公司创始人杰克·斯塔克（Jack Stack）曾在一家公司任职多年，因公司高层不愿透露信息而沮丧不已，于是愤而离职，创办了自己的公司，并推行了一项重要的管理模式：公开并指导员工读懂公司运营数据和财务信息，从而授权员工依据这些数据做出决策。斯塔克还通过给予员工公司股份，增强他们的企业所有者意识。在短短9年内，公司的年销售额就从1 600万美元增加到了8 300万美元。而斯塔克的著作《伟大的商业游戏》（*The Great Game of Business*）也受到热捧，联邦快递、好事达保险公司、埃克森美孚化工公司、美体小铺和菲多利公司纷纷效仿斯塔克的管理模式。

多数企业并没有采用斯塔克的管理模式，因为管理者担心，向员工透露信息意味着削弱自己的权力。这些管理者认为“员工不知道信息有什么用”“员工没必要知道”“员工根本处理不了这些信息”。这些观点体现了管理者的认识误区，他们认为员工是没有行为能力的孩子，不

够成熟，因此不放心把重要信息告诉他们。不愿向员工透露信息的管理者可能觉得自己有特权、很重要、有权势，却会给整个员工队伍带来负面影响。

在信息缺失的状况下，员工会产生焦虑情绪，开始捕风捉影。当流言广为散播时，员工的工作效率就会下降，对企业的不信任加深。如果企业公开信息，情况就会截然不同，因为这些信息常常对企业能否实现发展目标起着重要作用。思科系统公司一旦收到产品故障反馈，就立即在公共网页上公开相关信息。这样的做法不仅没有削弱消费者对公司产品的信心，反而促进了消费者对公司的信任，同时保证了程序员能迅速解决问题。思科公司CEO约翰·钱伯斯（John Chambers）是美国商界广受称赞的管理者。他每隔几周就会召开视频会议，为员工答疑解难。他希望员工能获得公司的第一手消息，而不是从媒体报道上得到相关消息。㊟

以下是向员工公开信息的办法：

- 开门见山地讨论企业的战略计划，并指出该战略与各部门和各个员工之间的利害关系；
- 和员工分享有关企业、行业发展趋势和竞争对手的文章；
- 就可能影响员工事业选择的近期事项做出简要介绍；
- 及时传递信息，将流言扼杀在萌芽状态；
- 尽可能当面传递信息；
- 如遇信息需要保密，涉及所有权或敏感问题而无法公开，允许特殊情况特殊处理，但这样的情况绝不可以常态化；
- 最后谨记：员工对企业价值越大，工作绩效越高，他们越希望信息透明。

招贤纳士策略45：

给员工提供合适的工具与资源

调查显示，44%的员工认为他们在起步阶段并没有获得走向成功所需的工具与资源。㊟

工欲善其事，必先利其器。无论员工从事什么性质的工作，显然都需要合适的工具。例如，酒店管理者必须确保向厨房工作人员提供更好的刀具，高科技公司管理者必须为员工配备最新的硬件。当员工无法获得所需工具时，不但工作效率下降，还会觉得领导不重视自己。

管理者也许想着节省硬件、软件、办公器具和装备的支出，但是如果只看到成本，目光未免太过短浅。在合适的时候为员工配备合适的工具，其实是一种投资，不但能提高员工的绩效，还可以向员工传递一个信息——他们值得拥有这样的投资。

奥斯顿-伯德（Alston & Bird）律师事务所曾被《财富》评为“美国100家最适宜工作的公司”，《美国律师》（*American Lawyer*）的一项调查也将其列为美国“网络最发达”的律师事务所。事务所为所有律师提供了无线装置，确保他们随时与事务所保持联系。㊟特别是对于“70后”“80后”而言，在工作的同时享受自由自在的生活尤为重要。除了满足员工的实际需求，更重要的是，配置合适的沟通设备也可以让他们感受到自己对企业的重要性。

如果你不确定应该为员工提供何种设备或资源，就直接询问他们。每月给他们发一封邮件，问他们，“你们需要什么设备或资源来帮助你们提高效率？”要是你对这样的开销是否值得心存顾虑，那么就让员工递交一份采购建议书，具体说明新工具有哪些长远价值。

大多数用以提高工作效率的设备都易于提供且成本不高，若能及时提供，就能显著提高员工的忠诚度。

招贤纳士策略46：

保持良好的工作环境

工作环境问题也许太过稀松平常，管理者可能会觉得不值一提，但员工因不满办公室空间小、噪声大、温度不适、卫生和安全差等而辞职的情况不在少数。扪心自问："我愿意在员工所在的环境下工作吗？"到员工的工作场所走一走，花些时间和他们聊一聊"工作环境是否还有可以改善的地方"。正如提供工具和资源一样，有时只要提供一台电扇、一个取暖器或加强保洁工作就够了。

工作环境体现着企业对员工价值的认可程度。拉斯维加斯赌场大亨史蒂夫·温（Steve Wynn）设计新酒店时，以建造酒店咖啡馆的规格建造员工食堂，把员工通道装饰得像顾客通道一样金碧辉煌。同样，他向员工传递的信息是："你很重要，你值得拥有这一切……因为你开心了，就会去照顾顾客的感受。"

员工如何能得到更多的赏识与认可

一些员工"怀才不遇"可能事出有因，或许他们高估了自己对公司的价值。研究不断证实，绝大多数员工感到酬不抵劳，自认为是尖端人才，但事实并非如此。也就是说，许多员工或是自视过高，或是高估了自己创造的价值。

那么，员工如何获得认可，提高工资？建议如下；

● 向上司询问优秀工作成果的评价标准；

● 扪心自问，你是否愿意为达到优秀标准而努力工作，付出心血；

● 询问奖励和加薪的标准；

● 扪心自问，你是否愿意拿工资放手一搏，放弃年度加薪，而通过达到指定绩效获取奖金？如果愿意，请将其纳入你的绩效计划中并为之付出努力；

● 不要与同事竞争，而要不断超越自我，取得卓越的工作成果；

● 询问哪些新技能有助于提升你对公司的价值；

● 将你对工作成果的回报期望告知上司；

● 请求一同拜访对公司满意的顾客，以更好地了解你工作的意义；

● 想一想需要哪些工具和设备来提升自我，开展成本效益分析，然后提交给经理；

● 如果感到公司未向自己公开信息，寻求获得更多的信息；

● 主动向经理提出自己的建议和意见，而不是等经理开口才行动。

招贤纳士策略核对表：员工感觉不受重视和认可

请回顾本章介绍的招贤纳士策略，并勾选你认为公司有待实行或改进的方面。

要让员工感到受重视、受认可：

策略35__将底薪与价值创造挂钩，多劳多得；

策略36__采用与业务目标相统一的浮动薪酬进行奖励；

策略37__加大奖励力度，激励员工提高绩效；

策略38__即时对员工进行现金奖励；

策略39__使员工也参与薪酬制度的制定过程，并鼓励员工与管理者进行交流；

策略40__监测薪酬体系，确保其公平高效、连贯准确；

策略41__打造建立在真诚赞赏基础上的非正式应付账款企业文化；

策略42__使新进员工觉得自己备受欢迎和重视；

策略43__主动向员工征询意见，认真倾听并做出回应；

策略44__向员工公开信息；

策略45__给员工提供合适的工具与资源；

策略46__保持良好的工作环境。

下一步：下定决心，把对自己最有用的策略贯彻到底。

---

1. Patricia K. Zingheim and Jay R. Schuster,*Pay People Right! Breakthrough Reward Strategies to Create Great Companies*(San Francisco: Jossey-Bass, 2000).
2. Ibid.
3. “Real Pay for Performance Study,” Sibson Consulting study of 140 forprofit (74%) and not-for-profit (26%) organizations, 2010,

http://www.sibson.com/publications/perspectives/volume_18_issue_3/Pay-for-Perf-Study.html.

4. Ruth Baum Bigus, “Ownership Option Helps Curb Employee Turnover,”*Kansas City Star*, September 18, 2001.

5. Karen M. Kroll, “Let’s Get Flexible,”*HR*, April 2007.

6. Steven Kerr, “Risky Business: The New Pay Game,”*Fortune*, July 22, 1996.

7. Zingheim and Schuster,*Pay People Right!*

8. Compensation study, Mercer Consulting, 2002.

9. Jeremy Handel, “Can Communication Boost Employees’ Pay Satisfaction?”*HR Focus*, July 2002.

10. Todd M. Manas and Michael Dennis Graham,*Creating a Total Rewards Strategy: A Toolkit for Designing Business-Based Plans*(New York: AMACOM, 2002).

11. Bob Nelson, “The Top 10 Ironies of Employee Motivation Programs,”*Employee Benefit New*, June 19, 2001.

12. Culpepper Pay Practices and Benefits Survey, 2008, http://www.culpepper.com/eBulletin/2008/NovControlCompensationCosts.asp.

13. Rebecca R. Hastings, Society for Human Resource Management Online, June 29, 2011, citing 2011 *SHRM/Globoforce Employee Recognition Survey*report, reflecting the input of 745 randomly selected HR professionals, http://www.shrm.org/Publications/HRNews/Pages/GloboforcePoll.aspx.

14. Bob Nelson, “Why Formal Recognition Programs Don’t Work,”*Update on Employee Recognition*, April 2004, http://nelson-motivation.stores. yahoo. net/ebooksarticles.html.

15. “Yum Stresses Trust, Recognition,”Work and Family Newsbrief, December 2003.16. Nelson, “Why Formal Recognition Programs Don’t Work.”

16. Ibid.

17. 引文的出处，原书遗漏。——编者注

18. John Sullivan,“Walk Them Downstream: Showing Your Employees They Make a Difference,”Electronic Recruiting Exchange, April1, 2002, http://www.ere.net/2002/04/page/2/.

19. Ruth Baum Bigus, “Orientation Program Stems New-Hire Attrition,”*Kansas City Star*, July 22, 2003.

20. Catherine D. Fyock, “Retention Tactics That Work,”citing Labor Day survey by Watson-Wyatt,White Paper, Society for Human Resource Management, March 1998,

http://www.shrm.org/Research/SurveyFindings/Documents/2000%20Retention%20Survey.pdf
.

21. D. Michael Abrashoff, "Retention Through Redemption,"*Harvard Business Review*(February 2001).

22. Ibid.

23. Aliah D.Wright, Society for Human Resource Management Online, September 22, 2010, http://www.weknownext.com/workforce /recruiting-internationally-from-kansas-to-cameroon.

24. Steve Wallin, " Best Buy: Voice of the Customer Through the Employee,"Management Innovation Exchange, September 1, 2011, http://www.managementexchange.com/story/my-customer-one-voice.

25. Frederick F. Reichheld,*Loyalty Rules: How Today's Leaders Build Lasting Relationships*(Boston: Harvard Business School Press, 2001).

26. Barbara Morris, "The Cost of a Bad Start,"*Marketing*, October 27, 2003.

27. Lynne C. Lancaster and David Stillman,*When Generations Collide*(New York: HarperBusiness, 2002).

第九章
离职原因6：因工作过度和工作与生活失衡承受巨大压力

我的从商经历告诉我：增强竞争力的关键在于创新，而创新的关键在于人才。因此，以人为本是企业发展的关键。

——兰德尔·托拜厄斯（Randall Tobias）
礼来（Eli Lilly）公司董事长

如果企业在困难关头仍能尽心尽力考虑员工福利，在吸引和留住好员工的能力方面就拥有明显的优势。

——戴维·巴拉德博士（David Ballard）
美国心理协会卓越组织中心负责人

美国企业员工压力大尽人皆知，但造成压力的种种原因仍发人深省：过度工作、性格冲突、强制加班、管理者缺乏组织能力、八卦绯闻、骚扰、偏见、团队缺乏合作、管理人员恶言相向与不近人情、其他员工玩忽职守、工作时间缺乏弹性、家属生病、看护孩子、照顾长

辈、通勤时间长、因加班而无法与家人共进晚餐……如此种种，不胜枚举。萨拉托加研究所收集的员工评论强烈表明，企业拿一个人当两个用的做法，只会让员工每天抓狂不已，抵触不断。

以少博多

- “ABC公司的员工每天工作已经很辛苦了，但由于公司缺少人手，我们还得承担额外的工作量，但公司却熟视无睹。”
- “XYZ公司人手不够，导致员工压力大，离职率高。”
- “ABC公司不主动关怀和留住好员工。我看到很多优秀员工因为得不到赏识而离开公司。‘以少博多’做过头了。”
- “XYZ公司的空缺职位长时间不招人，这大大加重了员工的工作负担，产品开发也停滞不前。”

辱骂/性骚扰/管理者不近人情

- “对于性骚扰和员工间不堪入耳的评论，公司根本没有好好处理。”
- “我做了15年护士，那段时间我所接受的管理再糟糕不过了。其间，我家里有人去世，但请的假必须从年假里扣掉。这个做法让我下定决心换工作。”
- “想想顾客对我们的辱骂，这点儿工资实在太少。”

牺牲家庭生活与私人生活

- “我最大的不满就是没有足够的时间陪家人。想为家庭活动抽出时间实在太难了。我要求不多，无薪休假就够了。我会继续全心全意为XYZ公司工作，但是我需要更多的私人时间。”
- “ABC公司并没有意识到除了工作以外，我们还有自己的生活。”
- “我觉得XYZ公司适合单身员工。公司的工作安排不适合有家庭的员工”。
- “我觉得公司应该调整工作安排，空出周末时间。”

工作时间缺乏弹性

- “公司要多考虑上夜校的员工，为他们提供弹性工作时间。”
- “公司需要制订灵活的工作时间表，比如员工可以在早上6点到晚上10点间自行安排8小时工作。”
- “医院椅子不够多，许多护士只能站着填写患者观察记录表。我们一天要连续站着工作14个小时，没有休息时间，即使这样，医院还说，给我们付工资不是让我们来休息的。我午饭时间也要义务值班，没有一分钱加班费，除非接到紧急电话。如果中午要离开一会儿，我必须找到一位愿意帮我接电话的医生，并告知前台接待员。如果我们敢把这些不满说出来，医院就认为你在找事儿。”
- “ABC公司总是工作第一，家庭第二。周六还要强制我们加班！”

顾客服务质量下降

- “XYZ公司一味地希望员工提高生产量，却没有意识到这会导致顾客不满意。”
- “人手严重不足！我们刚接待完一个顾客，立即就要和下一位进行沟通，这导致顾客服务质量大幅下降。”
- “经理只关心怎么节省预算开支，有意减少人手，已经损害到了患者的权益。”

工作缺乏乐趣

- “以前，公司都会举办圣诞晚会，给员工送圣诞礼物，但现在再也没有这样的活动了。工作不能总是高压，也需要乐趣。”

员工福利待遇差

- “一整年只能请一天事假？其他公司一年可有3天事假啊。”
- “不该让员工等上5年，才能放两个多星期的长假。”
- “我对ABC公司的健康福利制度很失望。我被诊断患有乳腺癌，自己拼尽了全力才付清了医疗费用。”
- “疾病不该纳入保险赔付的范畴，生病的人不应为此变相受到处罚。事实上，家里的丧事也不该划入这个范围。虽然公司会给员工一定的带薪病假，但不能因此阻碍我们正常加薪啊。可是公司就是这么干的！”
- “产假制度太糟糕了。员工必须在公司待满一年，才能享受产假待遇。”

职场压力的危害

这些负面评论表明，职场压力问题已不容忽视。压力究竟会造成多大的负面影响，下文列举了几项调查结果：

- 因员工职场压力过大而造成的旷工、意外事故、保险费、医疗理赔等让公司每年损失3 000亿美元；注
- 79%的受访者表示经济不景气导致工作量加大；注
- 27%的员工认为他们的工作量增加了一倍；注
- 51%的员工表示额外的工作量影响了他们的生活质量；注
- 77%的员工已经感到筋疲力竭；注
- 43%的员工表示最近工作压力增大；注
- 有半数的员工因压力过大感到紧张、易乏、易怒甚至失眠；注
- 30%的员工担心被解雇；注
- 37%的员工饱受业绩不佳的折磨，已成为失眠的高危人群。此外，与其他员工相比，他们缺勤率更高；注
- 只有不到40%的员工认为管理者真正在意他们的生活质量；注
- 只有10%的员工觉得自己得到了企业的重视。注

压力增大的原因

上述调查结果表明，有25%~50%的员工因压力过大而陷入亚健康状态，这无疑降低了员工的工作效率和留职率。

员工压力主要源于以下几个方面：第一，全球经济竞争日趋激烈，企业尽一切可能压榨员工，提高生产力；第二，企业裁员的同时没有调整相应的工作量；第三，在目睹了裁员、并购一系列事件后，员工的工作不安全感大大增加；第四，“9·11”恐怖袭击事件后，员工莫名焦虑的情况越来越严重；第五，双职工夫妇、单亲家庭职工和承担养老职责的职工数量都在持续增加。

员工压力过大或过度劳累的表现

员工压力过大或过度劳累的表现五花八门，管理者迟早会注意到员工出现以下情况：

- 总是工作到很晚；
- 午餐时间继续工作；
- 带病工作；
- 精神不振；
- 把工作带回家；
- 截止日期前匆忙完成任务；
- 感到挫败；
- 不愿休假；
- 越来越愤世嫉俗、健忘易怒；
- 拼命拍新老板马屁；
- 把家搬到离公司近的地方；

- 近期工作不顺；
- 经历了重大家庭变故。

尽管大多数的研究人员发现一些员工相比之下更容易产生焦虑情绪，但他们认为，不利的工作环境加剧了压力的传播。关于这些工作环境，前面的章节中已有所涉及，比如：员工岗位错配，员工对公司决策的参与度低，员工得不到应有信息，员工升职机会少，办公条件恶劣等。此外，还有许多其他因素，诸如工作要求没完没了导致休息时间很短，长期紧张的工作节奏，日常工作单调乏味，看上去毫无意义的任务，同事间产生矛盾和怨恨等。

企业所面临的终极问题是管理者是否充分关注到了员工的职场压力？显然，从其个人角度而言，大多数管理者表示自己也十分劳累，工作时间要比其他员工长得多。但是，管理者能否真正做到关心员工，切实制订方案来减轻员工的压力，从而提高员工劳动生产率、参与度和留职率？我们会看到，一些管理者做到了，他们的成功案例激励着其他人另辟蹊径。

正能量文化与负能量文化

每个企业都有自己的文化，即员工必须面对的工作氛围。很多企业需要直面事实，承认自己的文化充满了负能量。负能量文化（toxic cultures）指的就是不健康的环境，常常具备以下特征：

- 强迫员工在工作和生活中做抉择；
- 视员工为经营成本，而非值得投资的资产；
- 只看到员工作为资源的可利用价值，而不把其当人看；

- 觉得员工能有这份工作就该感恩戴德；
- 试图控制员工，而非放权，或者建立合作关系；
- 为了维持权力，高层封锁信息，不向员工公开；
- 老板只顾自己，和员工脱节，不了解员工的态度和感受；
- 纵容部门间的内讧和冲突；
- 实际行为与标榜的价值观相左，或容忍甚至奖励这种行为；
- 容忍员工栽赃于别人或冒领别人的功劳；
- 容忍员工说谎、掩盖真相或做出不道德行为；
- 频频改变目标和管理策略，没有始终如一的长期战略；
- 对员工不信任。

你们公司的“文明分”有多少？

Envisionworks是一家位于伊利诺伊州杰尼瓦的管理咨询公司。该公司制定了“文明指标”，用来评价员工之间的相处情况。该指标下设定了很多问题，比如当他们“对其他员工粗鲁无礼”时是否会被斥责，同事之间是否会“彼此大喊大叫”“阻挠对方成功”或“称赞对方的工作”。

该公司创始人兼董事长凯文·施密特（Kevin Schmidt）认为，大多数公司得分很低是因为公司高管对员工要求苛刻，一味轻视，不懂得赞扬。尽管施密特自己从没遇到过刻薄的老板，但还是和高管们如实反馈：“当老板肯定很难吧，因为所有人都恨你。”一些经理听了以后瞬间崩溃。(注)

对充满负能量的企业行为用再长的篇幅叙述也不为过，因为如果企业文化充满负能量，其呈现方式可能多种多样。在一些企业，总体

文化可能是健康向上的，但会有部分经理在其部门创造负能量文化。在另一些企业，总体企业文化上可能充满负能量，但这不妨碍部门经理建立健康的部门文化，不过这种可能性很小，实现难度很高。

随着卫生保健费用的不断增加，很多企业也开始进行“企业健康”评估。医疗统计集团（Medstat Group）是位于美国密歇根州安阿伯市的一家医疗信息管理公司。该公司的一名高管接受《华尔街日报》采访时表示，很多公司意识到，维持员工的“心理健康”很可能成为主要支出之一。该公司针对43家大型企业开展了员工健康和生产力管理研究，结果表明，在人才争夺战最激烈的时候，“人员流失成本已占健康和生产力总投入的37%”。注

善待员工不只是正确之举

很多企业越来越意识到要善待员工，因为这样做不仅正确，而且对企业利益颇多。在过去的10年里，已有大量证据表明，善待员工与实现企业盈利之间有密切的关联。

詹姆斯·赫斯克特（James Heskett）、厄尔·萨瑟（Earl Sasser）和伦纳德·施莱辛格（Leonard Schlesinger）在《服务利润链》（*The Service-Profit Chai*）中用图表阐明了该链条各环节之间的联系——从员工工作生活的质量，到员工的劳动效率、忠诚度和满意度，再到客户服务质量及客户的忠诚度和满意度，最终决定公司是否能获取更大利益，十分具有说服力。注（见图9.1）

《善待员工！企业和员工如何相互激励形成良性循环直抵成功》（*Treat People Right! How Organizations and Individuals Can Propel Each Other into a Virtuous Spiral of Success*）的作者爱德华·劳勒（Edward Lawler）在书中提供了大量证据，强有力地证明了这些环节

之间的内在逻辑性，但他同时敏锐地指出：“很多老板认为善待员工并不明智，他们认为员工利益和企业利益存在不可调和的矛盾。”注

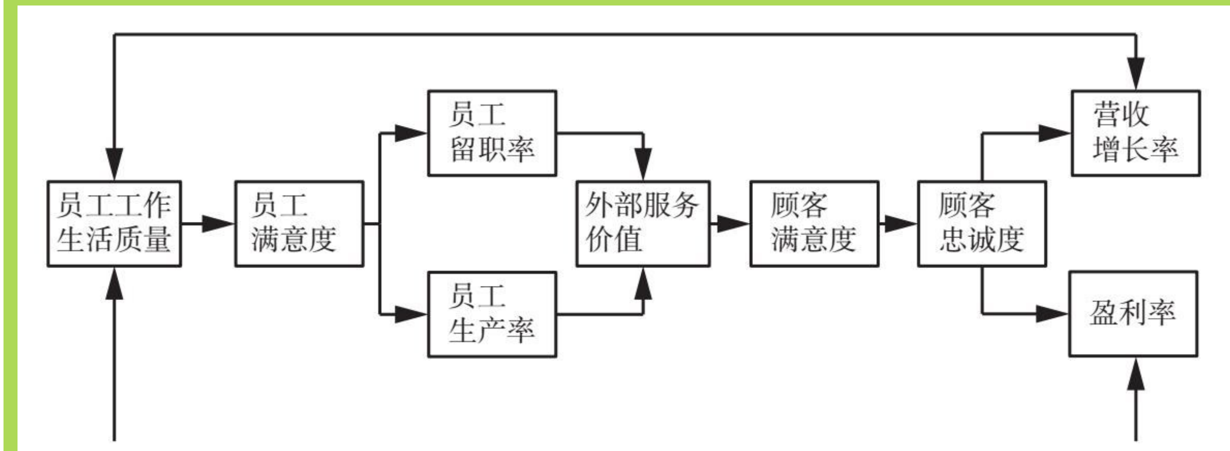


图9.1 服务—利润链的环节

一些老板不太愿意接受“善待员工可以成为战略性的利润驱动力”的理念。他们知道应该善待员工，但同时认为人善被人欺，严厉刻薄才能存活，员工如果不喜欢，可以辞职。我曾在一家公司工作，询问生产部的副总裁是否感到有压力，他回答说：“我不会有压力，我让别人有压力。”对这些老板来说，把善待员工当作企业发展战略似乎站不住脚，甚至有点儿愚蠢。

一家发展迅猛的信息系统公司曾被《财富》评选为100强企业，但后来从排行榜中消失，很大一个原因就是该公司要求员工每周工作60~80小时。现实中似乎有不少职场新人为了高薪和升职机会，甘愿容忍长时间的工作。一位在该公司工作的女士告诉我，当她要求在公司做兼职的时候，公司代表回应说：“在本公司做兼职每周需要工作40小时”。尽管如此，很多才华出众的职场新人还是被这家公司的高速发展所吸引。他们一般工作几年就会跳槽。这家公司的产品很不错，而且利润丰厚，但问题是，它所树立的用人思路真的有利于长远发展吗？

三家美国最优秀公司的做法

下文要介绍的几家公司采取了不同的措施，具体如下。

赛仕软件公司，位于北卡罗来纳州凯里市

赛仕软件公司（SAS Institute）连续两年被《财富》杂志评为“最佳工作场所”；在卓越职场研究所（Great Place to Work Institute）创立该奖项以来的13年中，赛仕也一直入选《财富》最佳职场榜单。该公司为员工提供高质量托儿服务，每月仅需410美元，为5 500名员工缴纳90%的健康保险费，不限制病假天数，且设有护理中心，配备4名医生和10名护士，提供免费医疗服务。另外公司内部还建有占地6 000多平方米的免费健身中心，内设游泳池，另配备了图书馆；此外，公司还为员工子女提供暑期夏令营活动。总裁兼创始人吉姆·古德奈特（Jim Goodnight）致力于建立“员工和公司互信”的企业文化。所有这些福利政策有力地推动了该公司的业务发展。如今赛仕软件公司盈利能力极强，是全球规模最大的私有软件企业；人员流动率也是业内最低的，仅为2%。[注]

纽星能源公司，位于新泽西州保罗斯伯勒

纽星能源（Nustar Energy）公司的主要业务是从原油中提炼沥青，坚持为员工提供优厚的薪资和福利，以营造激励员工士气的社团式企业氛围为荣。曾有一名员工家里失火，虽然这名员工当时正在休病假，但公司还是立即给她送去3 000美元，帮助她渡过难关。

纽星能源公司旗下1 400名员工在某一年参加志愿服务累计时长达7.5万小时。公司为员工缴纳健康和牙科保险。奖金一律面向全体人员发放，奖金包括绩效薪资和股权奖励（迄今发放的奖金总额达1 360万

美元，其中1 200万美元奖给高管层以下的员工）。纽星能源的员工十分关注工作效率，这也说明了为什么该公司从未裁员。公司高管在参观公司旗下位于世界各地的工厂时，会系上围裙为员工提供烧烤服务。该公司的人员流动率仅为2%。纽星能源的董事长比尔·格里希（Bill Greehey）说，他在早期创业时曾见过有公司亏待员工，但他很清楚自己并不想经营那样的公司。有一次，格里希手下一名很有才干的高级主管在严厉训斥下属时被他撞见，他随即开除了这名主管。行政总裁柯特·阿纳斯塔西奥（Curt Anastasio）认为，纽星能源之所以能为投资者带来高达65%的投资回报率，正是“源于我们关爱员工的企业文化”。注

美捷步公司，位于内华达州拉斯维加斯

美捷步（Zappos）公司隶属于亚马逊公司，是一家极其成功且发展迅猛的线上鞋类零售店，在短期内缔造了一段商业传奇。该公司最蜚声业界的做法是，在每位新员工上班第一天发放3 000美元红包，即使新员工可能还不清楚自己是否能融入其另类却又快乐的企业文化。公司向3 000名员工提供免费午餐、免费零食、饮料，并为每人安排一名生活教练。在公司被亚马逊收购后，CEO谢家华（Tony Hsein）和首席运营官（COO）林君叡（Alfred Lin）告诉员工，他们每人都会收到一台Kindle和相当于年收入40%的留任奖金。现在每时每刻都有人申请加入美捷步，而申请者将在一间类似脱口秀现场的房间里接受面试。在该公司的一次许愿活动中，曾有一名工人说希望能拥有一辆车，之后有一名员工在买新车后就将旧车送给了这名工人。公司每年都会制作一本企业文化手册，免费发放给所有想要的人，里面具体阐述了员工喜欢在美捷步工作的原因。注

上述公司的共同点

这些公司都秉承“先给予再收获”的经营理念。换句话说，这些出色的公司相信，如果先为员工提供他们所期待的工作体验，员工之后也会回报公司。这样便形成了良性的互惠循环。优秀的用人企业都很清楚，自己始终在和其他大大小小的公司争夺人才，也意识到必须将自己的公司打造成最佳工作场所。如今，在面试时以买卖的方式进行消极招聘的做法已经过时，企业应当积极地将自己打造成“最佳工作场所”，以打响知名度。

与此相反的是，有些公司会先试用员工，看看员工是否值得尊重，先入为主地对他们的能力持怀疑态度，直到员工证明了自己的能力，公司才愿意消除偏见。这类公司总是先等员工对公司死心塌地，才愿意去善待员工。这就是过时的方式，但是，在“得人才者得天下”的大环境中，企业再也无法通过这种做法保持竞争优势。新一代优秀企业决心在员工回馈之前率先付出，为了招到合适的人才，不惜费尽周折。这让他们更容易相信，自己雇用的员工同样也会用心回报。

你不仅是在和大公司争夺人才

汤姆·克里尔（Tom Creal）在创立第一生物制药（First Biomedical）公司之前，曾在一家大公司工作了17年，他在公司第五轮也是最后一轮裁员时被解雇。大公司的工作氛围完全变了样，员工不再像以前那样效忠公司。克里尔并不喜欢这种企业文化。于是他下定决心，如果有一天他自己开了公司，一定会以完全不同的方式来经营。

克里尔并不喜欢家长式的管理风格，但他的确希望培养员工的忠诚度，于是他决定向员工提供下述福利：

- 每位员工及其家人皆享有全方位的医疗、牙科、人寿和健康保险；
- 每年长达15天的假期和病假，未休的假期可结转到下一年使用；
- 给予等同于个人退休金账户总额3%的奖励，并兑现上市首日的股份；
- 7小时工作制；
- 为随时待命的员工准备免费手机；
- 提供免费零食和好市多连锁超市购物卡；
- 公司设有健身房；
- 提供激励型的健身项目；
- 公开公司的财务状况；
- 每当公司总利润创新高时，便在当月向员工发放其年收入的2%作为奖金；
- 年末发放相当于年收入4%~5%的奖金；
- 工作岗位不固定，员工可自由尝试不同的职位。

自1998年成立以来，该公司一直保持极低的人员流动率，克里尔相信，这极大地提高了公司的生产效率和收益。㊟

纵观那些最佳企业，不论是依靠优厚的福利、良好的企业文化还是优秀管理者实现业务发展的，都根据自身的商业目标制定了正确的策略，打造自己的用人声誉。而打造这种声誉的目的，是打响企业文

化品牌，即拥有高绩效和高度关怀员工的文化（见图9.2）。高度关怀员工的企业始终铭记：员工都是人，都有基本的需求和不同的家庭情况。企业深知员工在繁忙的工作之余，也想拥有丰富的生活。



图9.2 企业文化就是公司的用人招牌

优秀企业似乎都会采取以下招贤纳士策略。

招贤纳士策略47：

建立“先付出，再收获”的企业文化

大多数真切关怀员工的企业都会向员工提供各种平衡工作与生活及健康方面的福利，同时，也知道付出总有回报，丰厚的福利能吸引、激励并留住人才。我的研究和经验告诉我，通常情况下，员工愿意为真正关心他们幸福的企业做出更多的贡献。但这也并不是说，为追求投资回报率而对员工精打细算和严格待之就一定不能为他们慷慨提供福利。我相信，这样做也能取得成功，特别是以尊重和关怀员工为出发点转变企业文化时。

20世纪90年代末，我在写第一本书的时候，做了一项关于“如何成为‘最佳企业’”的调查，调查结果令我印象深刻。结果显示，多数企业

之所以能成为“最佳企业”，主要得益于有一群真正关心员工的高管。比如赛仕软件公司的吉姆·古德奈特、彭萨科拉浸信会医院的昆特·斯图德（Quint Studer）、西南航空公司的赫布·凯莱赫（Herb Kelleher）、罗森布鲁斯旅游公司的豪尔·罗森布鲁斯（Hal Rosenbluth）以及威尔顿康纳包装公司的威尔顿·康纳（Wilton Connor）。如今企业中真正为员工着想的领导者越来越多，限于篇幅，这里不一一列举。

我注意到，这些企业的领导者都相信，只有创造了良好的企业文化，才能招揽到人才，而这也是他们主动给予员工福利的原因。这些领导者似乎天生就知道，只要他们愿意相信员工，愿意提供有价值的服务，大多数员工也肯定会给予回报的。作为精明的企业主管，他们当然也明白，受到善待的员工会更好地服务客户。不过，这并不是他们善待员工的主要原因。

老板努力帮助员工摆脱职业倦怠问题

在小公司上班很容易产生职业倦怠。例如，在总部位于堪萨斯的斯博尔营销传播公司（Spur Communications，前身是D-3公司），员工为了完成像贺曼（Hallmark）和斯普林特（Sprint）这些大客户委托的项目，有时需要工作很长时间，甚至晚上和周末都需要加班。以前，员工过度劳累一直是创始人戴维·斯维特（David Svet）和马克·施拉德（Mark Schraad）最担心的问题。他们俩都曾在营销公司工作过，当时很多有才华的同事总是被工作弄得精疲力竭，到最后只能选择离开。因此，他们在创办自己的公司时就下定决心，绝不给员工营造这样的公司环境。

斯维特称，“长期加班会使人麻木，创造力减退。”

因此，为了避免员工过度疲惫，他们俩建立了8:30~17:00的工作制度，并且努力地执行这一制度，有必要的话，甚至会在晚上清空办公室。如果有的项目实在需要员工加班，项目结束后，作为补

偿，公司会给他们放假，让他们好好放松一下，恢复体力。斯博尔公司还会定期组织外出活动，激发员工的创造力，打破固有的工作日安排，比如去公园或博物馆。两位创始人还出资让员工参加国内培训会议，发放个人即时激励奖金，并且一年两次上调他们的薪资。

斯博尔的人员流动率极低，而且员工的士气很高。公司给员工提供额外的休息时间，让他们远离工作，大家都心存感激。事实上，两位创始人推掉了一些生意，因为他们知道，工作量过大会对员工身体健康带来负面影响。[注]

大多数企业都会问：我们应该向员工提供什么样的福利和服务呢？既要在我们的承受能力之内，又能帮助我们吸引和留住需要的人才，还能减轻员工的工作压力，让他们在工作之余过得更充实和健康。因为员工福利成本大约相当于员工总薪资的49%，大多数企业会结合劳动力市场数据和当下的人才需求，仔细平衡成本和员工福利。

美国人力资源管理协会2011年年度收益报告表明：“如今，美国经济存在不确定性，医疗改革方案也很复杂，于是企业成本不断增加。调查表明，由于员工福利分配在人力资源预算中所占比例通常是固定的，或者说变动余地不大，所以企业不断调整员工福利计划，让员工来承担更多的责任，管理他们自己的医疗费用、退休、财产安全和离职等事务。”[注]

下述调查结果同样值得关注：

- 受访人员中说自己的福利受经济下滑影响的人数比例增加；
- 健康储蓄账户（health savings accounts，缩写为HSA）越来越受欢迎，健康维护组织（health Maintenance Organization，缩写为HMO）计划的人气持续下滑；

● 更多的企业每年为员工进行健康风险评估，让他们参加减肥计划和健康计划，为不抽烟的员工支付部分医疗保险费；

● 企业赞助养老金计划继续从固定收益计划转向固定缴款储蓄计划和“罗斯退休金账户［Roth 401(k)］储蓄计划”；

● 带薪休假（Paid time off，缩写为PTO）计划热度不减；

● 家庭友善福利计划变化不大；

● 弹性工时福利过去5年持续下降，但2012年有所上升；

● 提供以下员工福利和服务的企业数量急剧下降：高管俱乐部会员、法律援助和法律服务、指导计划、企业赞助的运动队、职业发展机会及旅游规划服务；

● 在过去5年里，向员工提供住房和搬迁补助的企业数量骤减（具体涉及员工卖房搬迁、生活费、购房首付款、出差、贷款购房、租房、配偶搬迁和临时搬迁等方面）；

● 自2007年以来，员工福利和服务实现了大幅增长，包括心理健康补助、康复补助和减肥手术补助。注

如果想进一步了解企业员工福利和员工服务的变化趋势，比如基于企业规模、所在行业或不同地理区域的对比数据，可以登录www.shrm.org网站获取更多信息。

过去几年，许多企业在内部进行成本效益调查，试图研究现有工作与生活平衡方案对提高员工满意度、工作能力和出勤率的影响。海马克公司（Highmark）是一家拥有1.2万名员工的医疗保险公司，总部设在美国匹兹堡。该公司为员工提供多种保障健康、预防疾病和管理健康的保险项目，并对这些项目的投资回报率开展长达5年的研究。该公司对比了1 900名购买了内部健康保险的员工的医疗理赔，以及面临相似健康风险、但没有参与该保险项目的员工的医疗理赔。结果显

示，由于每年花在每位投保员工身上的医疗费用减少了176美元，公司在这5年中节省了130万美元的支出。[注]

位于孟菲斯市的第一地平线全国（First Horizon National）公司因为率先实施平衡员工工作和生活的举措而受到好评。自从实行弹性工作制后，公司运营中心回复客户要求的时间从10天减少到了4天。虽然没有降低多少成本，但是顾客满意度却明显上涨，而且员工的留职率也比那些不大提倡此举的公司高了1倍。最大的发现是实行弹性工作制的公司比不实行这一制度的公司的客户保留率高了7%。[注]该公司也因此连续16年被《职场母亲》杂志（*Working Mother*）评为“100家最佳公司”。

德勤会计师事务所（Deloitte & Touche）是一家总部设于美国纽约的金融服务公司。据其估计，公司为3万名美国员工安排弹性工作时间后，每年避免了4 500万美元因人员流失而造成的损失。[注]许多公司将平衡工作与生活这一要素作为展示自身作为就职好去处的重要特点，即便在经济长期衰退期间，都不愿冒险取消这项制度。许多公司在大规模裁员的时候，也不会去改变平衡员工工作和生活的策略，如富士施乐（中国）有限公司、嘉信理财公司、普华永道会计师事务所、美国朗讯公司及莎莉集团等。[注]当然，其他企业也意识到，为削减开支而不得不增加员工的工作量时，保障员工的福利变得更加重要。

减轻员工工作负担，不仅仅指为员工提供正式福利和服务，而且要创造一种非正式的企业文化氛围。在这种氛围中，高管和管理者在关心员工能为客户提供什么服务的同时，要更多地考虑公司能为员工提供什么。

招贤纳士策略48:

满足公司核心人才的不同需求

在选择为员工提供福利和平衡其工作与生活的服务时，不只是参考员工福利满意度调查报告，或是对比其他公司提供的福利那么简单。实际上，你们公司并不一定能提供其他同行公司所提供的一些福利，但又必须和它们争夺人才。这就意味着你们必须想出能实现更高成本效益的方法来招贤纳士。比如，与其为员工提供内部托儿福利，还不如更加注重主管的招聘、筛选和培训，让他们在管理员工时给予更多的尊重和关爱。

另一个为员工提供适当福利和服务的关键之处，是满足应聘人员和在职员工的需求。例如，Financial Associates是一家运营了31年的保险经纪公司，拥有25名员工。公司老板查尔斯·斯顿夫（Charles Stumpf）从业经验丰富，也知道保险业竞争的激烈。因此，他决心通过善待员工来留住员工。他说："我下意识地要求自己要像对待家人一样对待我身边的员工。"为了做到这一点，他采取了一些切实可行的措施，比如记下每一名员工的生日和入职纪念日，并且在这些特殊的日子里送上祝福卡片；在公司的厨房备上各种零食；在员工办公室的门上挂他们的成就荣誉榜等。

斯顿夫也考虑到公司里几位女性员工的需求，她们的孩子在上学，所以可能更愿意做兼职工作。因此，他为这些在职妈妈制定了灵活的工作安排表。她们可以选择晚点上班，这样就能等孩子去上学后再出门；也可以选择早点上班，这样就可以早点下班，等孩子放学后早点陪着孩子。斯顿夫还制定了更具弹性的办法，让兼职员工共同完成一份工作。斯顿夫指出，每周工作3天的员工，工作效率是最高的。

当斯顿夫决定搬公司的时候，他问员工对办公地点有什么要求。他们说"要靠近州际主干道"，而且"办公室的窗户是可以打开的"。他还问员工想要什么样的办公室隔间和布局，然后一一去实现。新办公地点有厨房和庭院，庭院里有野餐桌、烧烤架和电话插口。

斯顿夫还回忆说，他刚开始是在一家载重汽车运输公司工作。那时，他总是担心自己没有足够的钱去旅游。所以，他现在会在员工去旅行前，给他们发放现金津贴，还会给员工多放几天假。

可想而知，Financial Associates公司不存在员工流失的问题。斯顿夫知道，拥有一支稳定的员工队伍让他节省了大量时间和金钱。他说道："当你必须去雇用和再培训新员工时，你要知道，他们至少需要一年时间来熟悉工作，这简直是浪费时间。善待你的员工，他们就会想留下来，而你也不用重复做上面的工作。"㊟

了解你的员工！

了解员工的关键在于了解他们的需求。本章前面简单介绍过的赛仕软件公司在这方面做得相当成功。总裁吉姆·古德奈特秉承着"让合适的人才做合适的事情"这一理念，将赛仕公司打造成了全球最成功的软件公司之一。古德奈特了解到，很多大型软件公司通过授予员工股票期权或提供非常高的薪水来留住员工，但是他并没有这么做，他只是提供了还算丰厚的薪酬待遇。此外，相比于其他大型软件公司疯狂的工作节奏，古德奈特刻意为员工营造出安稳、轻松的"校园式"环境。

古德奈特认为，许多软件技术人才都喜欢安稳的工作环境，想要在生活与工作之间保持平衡。而古德奈特为员工营造的工作环境正好符合他们的需求。他为员工提供了各种令人惊奇的福利待遇，不仅因为他想展现他的慷慨，还因为这也是公司的一项战略性决策。当然，这样的工作环境并不意味着员工会很松懈，因为他们的企业文化建立在责任与业绩基础之上。

据赛仕公司估算，每年在可避免的人员变动花费上节省了6 700万美元——他们公司的年均人员离职率仅为3%，而整个软件行业的平均离职率为20%。这意味着赛仕公司能经常为员工增添一些新福

利。赛仕的策略是有效的，通过提供与众不同的工作环境，他们开辟了自己的利基市场，创建了独特的用人品牌。因此，赛仕公司对广大人才，尤其是“60后”“70后”人才有着很强的吸引力，因为这些人追求更加安稳与平衡的生活，为了回到赛仕工作，他们甚至拒绝了别的高薪工作。㊟

你的企业可以像赛仕一样每年对员工的需求开展问卷调查，也可以让管理者简单地跟员工进行面对面谈话，关键在于询问。聪明的企业往往根据所需人才的具体需要，制定福利津贴制度和奖励体制，提供员工服务，建设企业文化，实施各种管理办法，以期吸引并留住他们，从而达到企业的商业目标。换句话说，他们会根据自己的商业目标调整人力资源策略。看看《财富》杂志对美国100家最适宜工作的公司的相关介绍，你会惊讶地发现，这些杰出的企业似乎为了满足不同员工的不同需求而想尽了一切办法。

- 位于达拉斯的建筑公司TD Industries将建筑工人称为“伙伴”，给予他们足够的尊重；并全额报销他们的学费，给他们创造晋升机会。

- 发明了Gore-Tex面料与Elixir琴弦的戈尔（W. L. Gore）公司，是一家以创新为本的公司，所以该公司为员工营造了鼓励个人自主创新的工作环境。在戈尔公司，员工可以自由选择项目。公司的领导人员推选方式非常灵活，大多数领导人员不是公司任命的，而是自动“涌现”出来的，因为其他员工似乎都以他们为榜样。

- 星巴克知道，自己想要吸纳的许多年轻员工都只做兼职工作，但是其他零售商都不为兼职人员提供医疗保险。于是，星巴克为每周工作满20小时的所有员工提供医疗保险，并向工作满一年的员工提供股票期权。

- 波士顿咨询公司（Boston Consulting Group）深谙不能让员工过度疲劳的道理。因此，该公司设立了一条规则：一旦经理或同

事发现某个员工一周工作超过60小时，临近崩溃边缘——处于他们所说的“红色警戒区域”，就要将这名员工上报公司。这时，职业导师就会出面干预，劝告他休息一段时间。在他休息期间，经理和同事会尽全力帮他完成工作。

- 无线技术供应商高通公司（Qualcomm）的员工遍布100多个国家。为满足员工需求，公司的休假制度非常灵活，员工有10天年假可以自由支配。

上述例子的共同点是公司相信，只要为员工提供有价值的服务，员工也会为公司做出相应的贡献。[注]

招贤纳士策略49：

建立重视自发关怀员工的企业文化

至此，我们讨论了企业和高管可营造的企业文化的方方面面及其好处。其实，优秀的企业还有一个共同特点：管理者都自发地对员工表达慷慨与关怀，帮助员工缓解压力，从而赢得员工的忠诚，以下是一些例子：

- 管理者请团队吃一顿悠长的午餐，用餐期间绝对不谈工作；
- 关心那些投入大量时间完成项目的员工，给他们的家里寄些卡片、免费电影票或饭店礼品券；
- 上门给刚刚失去亲人的员工送慰问餐；
- 以同情的心态倾听离婚或陷入子女监护权纠纷的员工的烦恼；
- 每周四在办公室提供免费比萨；

- 在员工紧锣密鼓地完成上午的工作后，给他们放半天假；
- 没必要在办公室工作的时候，员工可以在家工作；
- 在员工特别忙的时候帮他们分担一些工作；
- 与员工进行面对面谈话，真诚地聆听他们的想法，而不是仅仅用邮件跟他们交流；
- 为之前不友好的话语或行为真诚地道歉。

以上列出的不是管理者要做的事，而是当管理者自然察觉出员工需求时应该做的事。当管理者真诚地做这些事的时候，员工是能感觉到的。与本书提到的其他策略一样，管理者首先要做的事情就是关心自己的下属。

招贤纳士策略50：

在员工之间建立社会联系

毋庸置疑，员工之所以愿意留下来，很大一部分原因是珍视同事之间的情谊。我曾听一些员工对其他同事说“你们是我留下来继续工作的动力”，尽管那时他们工作生活的其他方面正变得越来越糟。正如马斯洛所说的那样，人的一大基本需求是获得归属感。越来越多的员工将工作中的同事情谊当成“亲情”，如果离职，他们将失去这种归属感。

如今，我们生活的社会越发瞬息万变，人们待在同一个岗位的时间平均不到3年，然而他们仍然渴望与同事交流感情。我们当中大多数人至少花费1/3的工作时间收发邮件，而在过去，我们将相同的时间用于与人直接交流。现在许多人的工作地点不是在家，就是在偏远的办事处，他们觉得孤身一人，被同事和公司疏远了距离。在这样的工作

环境中，员工经常要独自面对焦虑、猜疑、冷战、忌妒、内讧、言行无礼，甚至粗言秽语直接相向等情况，而这些情况使得团队合作几乎无法开展。

管理者该如何应对上述情况呢？也许先弄清楚一个管理者不能做什么比较容易，比如改变企业文化或防止一切纠纷。事实上，如果员工们积极坦率地讨论矛盾，那么就可以带来正面影响，可以增进员工之间的信任，有助于更快、更公开地解决分歧。管理者不能指望员工总能和睦相处，也不应该把自己看成员工每次发生私人纠纷时的调解员。尽管有些冲突需要管理者干预，但是只要有可能，还是应该让员工自己去解决他们之间的矛盾。

增强社会联系，降低员工流动率

Riverpoint是一家由乔恩·施拉姆（Jon Schram）及其妻子共同创办的IT公司，拥有70名员工。该公司的员工流动率曾高达60%，由于大部分员工的工作地点不在公司，导致这一问题愈发严重。因此，施拉姆夫妇想要营造更加浓厚的企业文化，增强员工与同事和公司的联系。他们采取了一系列办法，包括创立了一个员工管理项目，让老员工与新员工结对子，建立师徒指导小组。师徒每月需要通话几次，并且至少见一次面。客户经理每周至少腾出一天的时间在公司办公，确保能与同事会面。员工开始着手新的项目时，老板会买百吉饼犒劳大家，员工过生日时，会送上蛋糕。老板还安排季度员工大会及员工聚会，增进员工对彼此的了解。每个员工都可以通过公司网站保持联系。

成效：Riverpoint的员工流动率降至25%，远低于行业平均水平。这一点对留住重要客户至关重要。(注)

管理者应积极倡导员工和谐相处，建立社会联系。管理者可以应用下面的方法有效团结员工：

- 合理安排出时间，让员工能在办公室或茶水间进行私人交谈，不要总是认为小集体聊天会降低员工的工作效率，而应将它看成员工间联络感情的机会；

- 若有可能，应安排不同的小组共同完成一个项目，尤其要将之前没有共事过的员工安排到一起；

- 创建跨部门团队，融合本部门员工与其他领域或部门的员工；

- 创建一个社交网站（就像一个内部使用的脸书），使得兴趣相投的同事可以联系、聊天、发微博（或博客），建立感情；

- 邀请其他部门的同事来参加你们部门的员工会议；

- 积极组织集体外出活动，例如，野餐，举行垒球比赛，进行非正式工作对话，集体参加志愿者工作，举办节假日及生日聚会，午餐时一起玩纸牌游戏，组织去看体育赛事，定期共进早餐或午餐，周五下午举行非正式会面来回顾整个一周的工作情况；

- 鼓励员工加入职业协会并一起出席会议；

- 鼓励员工之间主动攀谈或经常相约去吃午餐，而不是仅仅以发邮件作为主要交流方式；

- 员工在解决难题受阻时，管理者可以将几名员工聚到一起，集思广益，探讨解决方案；

- 倡导建立员工兴趣小组，如投资俱乐部、读书俱乐部、日常育儿讨论组或旅游讨论组，员工们可以在组里分享近期旅行的照片；

- 了解你的每一名员工，将兴趣相投者聚到一起，或者介绍员工相互认识，互相帮忙解决日常问题，比如帮忙找一个房地产经纪人；

- 在员工会议上，让小组成员介绍自己，分享鲜为人知的经历；
- 尽可能经常地将在公司工作的员工和那些在家或在偏远地点办公的员工聚到一起。

研究表明，相比之下，与同事相处融洽的员工更加敬业。[注]有时，员工关系也需要修复，管理者可能需要一名善于化解冲突和团队建设的顾问。同时，管理者要留心寻找一些方法，既要有创意，又能增强员工凝聚力。

招贤纳士策略51：

在工作场所营造快乐的氛围

剧作家诺埃尔·科沃德（Noel Coward）曾说过："工作应该比乐趣本身更有趣。"这句话不禁让人联想到七个小矮人排队唱着歌走向矿山的场景。然而，对于如今很多员工来说，工作是枯燥的，而工作环境更是无趣。

当"70后"还是孩子时，他们就注意到自己的父母大多整天上班工作，没有时间去放松玩乐，并且忽略了家人。因此大部分"70后"很早就决定，等他们进入职场后，要让工作变得更快乐、更随意。20世纪90年代末，人才争夺战正酣时，硅谷的企业为了留住年轻有为的员工，想方设法地为他们的工作增添乐趣。例如，设立了游戏房，提供桌上足球和弹珠游戏；在周五下午举办酒会；设立休息室，配备躺椅，让员工可以小憩；还提供可以击打的充气人偶，用以缓解员工压力。

2000年互联网泡沫破灭后，很多企业开始“避虚就实”。2001~2003年及最近几年来，美国的职场生产力创下了历史新高，但也付出了代价——员工牺牲了大量的娱乐时间。在此期间，很多公司认为，更重要的是让职场充满乐趣，减轻员工的工作压力比什么都重要。

对于什么是乐趣，见仁见智，但我们大多数人都承认，无论是有计划组织的，还是无意识产生的，有趣味的活动和庆祝都非常有助于减轻压力。实际上，职场压力越大，员工越容易倦怠，企业就越需要搞一些趣味活动或庆祝活动。研究显示，职场的趣商（fun quotients）越高，员工花在打针、吃药上的费用就越低，生产力就越高，干劲也越足。

以下公司就把工作乐趣变成了企业文化的一部分：㊟

- 加州圣何塞的直邮公司ELetter的CEO承诺，如果能实现雄心勃勃的销售计划，他会连穿一个星期的高跟鞋上班。员工们实现了目标，CEO也兑现了诺言；
- 为了培养团队精神并让高管团队始终锐意进取，旧金山Demandline网络公司的CEO让5位高管穿好防寒装备，在机场等他，他们要前往某个地方进行5天的远足。结果飞机降落在阿拉斯加，当地2名向导带着凿冰用的斧子和30多公斤的背包来接机，他们一道出发去攀登马塔努斯卡山峰；
- 在报税季节，金融咨询公司普默（Plante Moran）公司给员工分发了“救生包”，里面装了阿司匹林、压力球和糖果，每个办公室还举行了“报税季欢送会”；
- 密歇根州利沃尼亚市的瓦拉西斯（Valassis）公司是一家报纸优惠券和插页发行商，该公司经常举行五行打油诗竞赛，并在大学橄榄球赛期间举行老鹰抓小鸡游戏；
- 亚特兰大床垫制造商席梦思（Simmons）每年举行一次跳绳培训，帮助员工消减压力，甚至还组织走钢丝的培训；

● 密歇根州奥沃索的合众银行每年复活节都会举行“找彩蛋”活动；

● 梦工厂动画公司（Dreamworks Animation SKG）的员工每天可观看电影，下午可练习瑜伽，参加艺术培训课，每月还举行派对。

● 克利夫兰市的第三联邦储蓄贷款（Third Federal Savings and Loan）公司在复活节前的狂欢日（Mardi Gras）举办全公司早餐派对，员工一边吃着波兰油甜甜圈，一边欣赏魔术表演和画家作画；

● 无线通信领域的先驱高通公司为员工安排了棒球游戏、冲浪课程、皮划艇游览、篝火晚会和保龄球比赛；

● 加州桑尼维尔的网络应用公司（Network Appliance）门口豁然挂着一个牌子，上面写着“银河系总部”。在一场新销售活动的启动大会上，舞台上摆满了真人大小的高管画像，而且都穿着电影《星际迷航》（*Star Trek*）中各种角色的服装；

● 位于沃思堡市的汽车租赁公司AmeriCredit在贷款突破1 500万美元大关之日，给每个分部发了一份“假日礼包”，里面装着乡村音乐和萨尔萨舞伴奏乐光盘，以示庆祝；

● 在辛辛那提的亮视点（LensCrafters）公司，每当举行派对时，管理者和高管都带着白手套，系着蝴蝶结，头戴礼帽，列队欢迎员工。他们还亲自为员工开车门、泊车；

● 在达拉斯的金伯利·克拉克公司（Kimberly-Clark），一个部门自编自演了《幸存者》（*Survivor*）；

● 康涅狄格州德比市的格里芬医院请来了音乐家和喜剧演员来娱乐病人和员工，每当有婴儿出生，医院的广播就会播放《勃拉姆斯摇篮曲》（*Brahms Lullaby*）；注

● 资本一号公司（Capital One）每个季度都会向员工派发“娱乐费”，鼓励员工去玩竹筏漂流；

● CDV计算机公司每月给员工派发一次甜甜圈；在夏天，每周三会给员工发“冰雪皇后”冰激凌。如果员工实现了销售目标，公司还会向3年以上工龄的员工派发“老员工奖励”——资助员工及其家人去美国任何一个地方旅游一次（每两年一次）；

● 西南航空公司各地的“文化委员会”定期举行酒会、糕点装饰比赛、烧烤活动和冷餐会；

● 斯奈普（Snapple）每周五举行各种主题活动，如“扎染日”“搞笑帽子日”等。有一年，该公司在总部临时搭建了一个微型高尔夫球场。注

虽然上述例子中很多活动都是事先计划好的，但很多减压举动都是即兴的，例如，和同事共用一个卡通玩偶；租一部喜剧片，一边吃午饭一边观看；即兴发起挑战，看谁能把办公室里最闷闷不乐的同事逗笑，或者星期五晚上给最善于与客户打交道的员工买一瓶酒。

值得注意的是，并非所有压力都可以通过几分钟的娱乐得到消解。企业需要郑重其事地采取协同办法，根除导致员工产生压力的根源问题，如安排他们从事与能力不匹配的工作，霸道的主管把家庭生活中的种种不快发泄到员工身上，或者因为管理层逼得太紧致使员工身心俱疲，处于奔溃的边缘。世界上再神通广大的娱乐委员会都无法解决这类问题。

总而言之，企业还是需要双管齐下，把认真计划和即兴发挥两种办法结合起来，消除当今职场上无处不在的压力。

员工可采取什么行动来减压

近年来，很多企业对员工开展了压力管理培训，大多数培训活动都得到了参与员工的高度认可。但是，由于员工的压力大多是自己强加的，他们必须学会管理压力。

管理者可以鼓励员工采取以下减压措施，或者以身作则自己先尝试一下：

- 要了解一个基本道理：每个人都可以选择自己的方式应对压力。所以要培养这方面的意识，并对自己的选择负责；
- 每天都要吃早餐，少喝一点咖啡和含咖啡因的饮料，多吃一些健康食品。如果你偏胖，要减少每餐食品摄入量；
- 提前安排好明天的工作；按照缓急轻重的次序处理要办的事情，最重要的事情要优先处理；
- 每天安排固定时间检查电子邮件和语音信箱；
- 不要抱完美主义幻想，很少有事情能做到十全十美；
- 该休假的时候就休假，尽可能早地预留出这段时间；
- 不要一心二用，长时间多管齐下反而会适得其反；
- 下班后不要把工作带回家，可以偶尔加点班，或早点上班；
- 如果工作特别忙，不希望分心，可以在电话中设置自动语音留言。有人曾说过："没人规定，别人把球丢给你，你就必须接住。"
- 在开展大项目前，安排好时间，留出一段不受干扰的时间来完成若干小任务；
- 如果感到不快或愤怒，以得体的方式说出来。如果把郁闷情绪淤积在心里，你的压力会越来越大，最终还是会以不当的方式发泄出来；
- 工作负荷太大时，要主动向同事求助，不要犹豫；

- 不时地休息几分钟，放空一下头脑，放松一下。如果可能，到室外溜达一圈，呼吸新鲜空气；
- 尽量到办公室外吃午饭，或者午饭后去室外散步；
- 更多地下放权力；
- 培养早上工作前的习惯性流程，可以静静地冥想一会儿，也可以读几页书，这类活动可以为一天的工作定下基调；
- 在任务旺季来临前，做好规划，以便为自己争取一些周转时间，或者确保自己在完成重要任务时不受干扰；
- 设法抽出两天时间放松自己（不一定非要等到周末），以恢复体力，振作精神；
- 如有可能，每天都应坚持锻炼；
- 不要羞于请上司安排弹性工作、临时工作、共担一份工作或有利于家庭生活的其他工作，只要这些工作有助于增进家庭幸福感，减轻生活压力，就大胆地提出；
- 除了工作之外，做一些其他能带来满足感的事情，培养一种新嗜好（或继续保持现有的爱好），多花点时间陪伴家人，与朋友聚会，多休假，多外出旅游，去做全身按摩，外出漫无目的地开车兜一圈，只要是有助于平衡工作与生活的活动，都可以尝试；
- 如果工作不适合自己，或者管理者让你压力倍增，就制订计划改变现状，现在就开始动手！
- 保证充足的睡眠。

招贤纳士策略核对表：劳累过度和工作生活失衡

请回顾本章介绍的招贤纳士策略，并勾选你认为公司待实行或改进的方面。

要减轻因工作生活失衡和劳累过度带来的压力：

策略47__建立“先付出，再收获”的企业文化；

策略48__满足公司核心人才的不同需求；

策略49__建立重视自发关怀员工的企业文化；

策略50__在员工之间建立社会联系；

策略51__在工作场所营造快乐的氛围。

下一步：下定决心，把对自己最有用的策略贯彻到底。

---

1. Workplace Options survey of six hundred American workers, July 2011, http://www.workplaceoptions.com/news-top-stories.asp.
2. *Miami Sun-Sentinel*, September 11, 2011, citing Right Management survey, http://articles.sun-sentinel.com/2011-09-11/health/fl-job-stressimpact-20110911_1_workplace-stress-new-job-workers.
3. Workplace Options survey, op. cit.
4. Ibid.
5. CareerBuilder survey, December 17, 2009, http://www.careerbuilder.com /Article/CB-655-The-Workplace-5- Signs-of-Job-Burnout-and-What-toDo-About-It/.
6. Ibid.
7. American Psychological Association, “2011 Stress in America” survey, released January 11, 2011, http://www.apa.org/news/press/releases/stress/index.aspx.
8. “In U.S.,Worries About Job Cutbacks Return to Record High,“*Gallup Management Journal*, August 31, 2011, www.gallup.com/poll/149261/WorriesJob-Cutbacks-Return.
9. “Sleep, Performance and the Workplace,” National Sleep Foundation “Sleep in America” poll, 2008, http://www.sleepfoundation.org/article/sleepamerica-polls/2008-sleep-performance-and-the-workplace.
10. Tony Schwartz et al.,*The Way We Work Isn’t Working*（New York: Free Press, 2010).
11. Ibid.

12. Carol Hymowitz, “Bosses Need to Learn Whether They Inspire, or Just Drive, Staffers,”*Wall Street Journal*, February 18, 1999.

13. Cited in “Business Briefs,”*Wall Street Journal*, April 6, 2000.

14. James L. Heskett,W. Earl Sasser Jr., and Leonard A. Schlesinger,*The Service-Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value* (New York: Free Press, 1997).

15. Edward E. Lawler III, Treat People Right!*How Organizations and Individuals Can Propel Each Other into a Virtuous Spiral of Success*(San Francisco: Jossey-Bass, 2003).

16. Milton Moskowitz, Robert Levering, and Christopher Tkaczyk, “100 Best Companies: The List,”*Fortune*, January, 2011.

17. David A. Kaplan, “Undercover Employee: A Day on the Job at Three Best Companies,”*Fortune*, February 7, 2011.

18. Kathy Gurchiek, “Delivering HR at Zappos,”*HR*, June 2011.

19. Ruth Baum Bigus, “At This Company, It’s All About Benefits,”*Kansas City Star*, April 20, 2004.

20. “Marketing Firm Tackles Nagging Issue of Burnout,”*Kansas City Star*, August 28, 2001.

21. Society for Human Resource Management Annual Benefits Report, June 25, 2011, http://www.shrm.org/Research/SurveyFindings/Articles/Pages/2011EmployeeBenefitsSurveyFindings.aspx.

22. Ibid.

23. Susan J.Wells, “Finding Wellness’s Return on Investment,”*HR*, June 2008.

24. Carol Kleiman, “Companies Assess Value of Work-Life Programs,”*Omaha World-Herald*, June 24, 2001.

25. Henry G. Jackson, “Flexible Workplaces: The Next Imperative,”*HR*, and Society for Human Resource Management Online, March 1, 2011, http://www.shrm.org/about/pressroom/PressReleases/Pages/GuidetoBoldNewIdeas.aspx.

26. Sue Shellenberger, “This Time, Firms See Work-Life Plans as Aid During the Downturn,”*Wall Street Journal*, March 29, 2001.

27. Ruth Baum Bigus, “Firm’s Policies Are Aimed at Retaining Workers,”*Kansas City Star*, May 15, 2001.

28. Charles Fishman, “Sanity Inc.,”*Fast Company*, January 1999.

29. “100 Best Companies in America to Work For,”*Fortune*, January 23, 2006; January 22, 2007; February 8, 2010; February 7, 2011.

30. Ruth Baum Bigus, “Creating Bonds Between Far-Flung Workers,” *Kansas City Star*, July 17, 2001.

31. Ibid.

32. Matthew Boyle, “Beware the Killjoy,” *Fortune*, July 23, 2001.

33. Ibid.

34. Ibid.

第十章
离职原因7：对高层领导失去信任和信心

“信任是创业的基础。企业要抛弃官僚做法，领导者必须了解，信任对于管理层与对于客户关系同等重要。”

——沃伦·本尼斯（Warren Bennis）

前面章节介绍的很多问题和策略大多是管理者可以掌控或左右的，现在我们要介绍高层领导面临的特殊挑战——营造信任和诚信的企业文化，以加强员工的凝聚力和工作积极性。尽管这一挑战是所有管理者和员工应共同应对的，但最高领导层必须以身作则，设定基调。

韬睿惠悦咨询公司根据客户企业的股票业绩来评估其用人表现。据该公司称，员工对领导层信任程度高的企业比信任程度低的企业的业绩要高出186%。[注]韬睿惠悦在全球对400万名员工开展了调查，并于2010年发布了《全球劳动力研究报告》。调查要求这些员工说出他们眼里高层领导让人欣赏的五大品格。结果显示，最受员工欣赏的品

格是“值得信赖”（其后分别是“关心员工的福祉”“鼓励员工发挥才能”“与员工打成一片”“成功管理财务工作”）。然而，当被问起是否认为自己的领导值得信赖时，只有47%的美国被调查者的回答是肯定的。当然，经济不景气影响了员工对高层领导的评价。㊟

如果员工与高层领导之间的信任关系非常脆弱，最才华横溢的中层管理者即使倾尽全力，也难以吸引员工、激发他们的积极性并留住他们，无从帮助企业实现业务目标。如果员工不信任高管，他们的直接上司很难调动其工作积极性。

以下评论来自萨拉托加研究所的调查，可以看出员工对公司高层领导最反感的方面。

缺乏基本的信任和诚信

- “高管层总是光说不练：既然做出承诺，就要兑现；如果不能兑现，就不要轻易承诺什么。”
- “公司要求下层员工参加社区服务，但上层领导自己从来不去。”
- “公司没有信任可言。管理层说的话没有一句是可信的。他们不肯跟员工说半句真话。”
- “人力资源部没有什么权力，还一副高高在上的样子。大多数员工都觉得这个部门本身就是个笑话。不管你说什么话，他们都给你抖出去。他们一直泄密，现在都臭名在外了。”

故步自封，脱离日常现实

- “我认为高层领导根本听不进员工的想法和意见。他们从来都是神龙见首不见尾。有时候，他们好像当我们不存在一样，至少对于生产一线的员工是这样。”
- “要听听一线团队的意见，他们天天与顾客打交道，最了解工作情况。”
- “当公司状况开始变得不妙时，上层领导并不了解下面发生了什么。”
- “上面的领导完全不了解我们每天的工作流程。”

贪婪自私

- “高层就是贪婪的化身，除了贪婪，什么都不是。”
- “这些大权独揽的高管们除了自己的利益，其他什么都不关心。”
- “从来想不到鼓励员工。他们满脑子都想着怎么赚钱。”
- “公司合并之后，管理层一心想着保住自己的饭碗，再也不关心员工和主管的死活。”

对员工缺乏关心和了解

- “在决定实施变革时，高层从来不会考虑员工的需求。他们还一副不屑一顾的态度：如果对改革不满，可以走人啊。”
- “高层甚至不知道我们是公司的员工。”
- “高层领导走进我们的部门，根本不屑于和我们这些‘无名小卒’说话。”

对员工缺乏信任和尊重

- “上层领导向来不尊重那些干实事的人。他们从不嘉奖表现优异的员工。ABC公司的管理者只关心利润。”
- “XYZ公司的管理层总是一副员工欠他们的样子，高高在上，员工很难感到自己的重要性和价值。我总是感觉背后有双眼睛盯着我，威胁我。”
- “管理层显然都大事小事一把抓，除了他们，公司没人能做任何决定。”
- “他们把员工当垃圾一样对待，用完了就扔。”

脱离员工，拒人千里之外

- “这些高层领导对员工不闻不问、视而不见、毫不关心，总是一副拒人于千里之外的样子。”
- “管理层应对员工多一点关怀。应该和每个员工多聊聊，而不是从别的员工那里打探消息，听见风就是雨。自己深入基层了解一下啊！”
- “高层领导从来不和员工沟通，连声招呼都不打。”

对变革管理不当

- “管理层的指导应该前后一致。过去8年来，ABC公司的管理和企业理念变个不停，把员工弄得晕头转向！”

- “XYZ公司的变革总是搞得一团糟。他们动作幅度太大，朝令夕改，根本不给员工一定时间来适应这些变革，而且从来不告诉我们为什么要实施这些变革。”
- “制订计划后，先坚持实施一段时间，看看成效再向前推进也不晚啊！”

沟通不畅

- “ABC公司做出影响员工的决定后，从来不会通知员工。在大多数情况下，大多数调动决定都不会通知受影响的部门。公司对员工保密的事实在太多了。”
- “高层领导有一套清晰、直接的目标，但从不会让下面的‘小喽啰’知道，他们难道不知道我们才是他们实现目标的最重要支撑吗？”
- “XYZ公司从不会向员工通告任何变革决定。我们都是从报纸上了解有关情况的。”

信任和信心危机

如果这些反馈意见反映了离职员工对高层领导的真实看法，我们真不知道那些留下来的员工的日子还怎么过。据盖洛普公司所做的调查，在美国劳动力大军中，有75%的人缺乏工作积极性，如果这个数据属实，我们只能认为，造成这一局面的根本原因是这些企业缺乏有魅力的领导者。

21世纪前10年里发生的各种公司丑闻进一步加大了20世纪90年代裁员潮造成的信任裂痕。近年来对美国工人开展的各项调查结果提供

了充分的证据，具体情况如下：

- 只有38%的员工认为高管打心底里在乎员工的满意度和福祉；注
- 只有12%的员工表示，公司领导能非常有效地实现商业目标；注
- 只有7%的员工认为公司领导能非常有效地留住人才；注
- 有82%的员工认为，高管们在拿公司的钱办自己的事；注
- 只有14%的员工认为，他们公司的管理者有道德，讲诚信；注
- 只有12%的员工认为，他们的公司真心倾听员工的心声，在乎自己的员工；注
- 只有10%的员工表示，他们相信管理层能在不确定的时期做出正确的决定；注
- 只有7%的员工表示，高管言出必行；注
- 近3/4（72%）的员工表示，他们信任自己的经理，但信任高管的员工比例只有52%。注

所有这些数据反映的不仅是员工的信任遭到侵蚀，而且是员工对高管层的信任危机——员工不相信高管有能力带领企业取得成功，而这是高层激励并留住员工的一项基本要求。

明察员工不信任和怀疑自己的种种迹象

如果员工存在以下倾向，说明他们对高管越来越不信任，越来越怀疑，越来越没信心，管理者务必要留意：

- 高管宣布某些新举措后，员工反应冷淡；
- 员工对高层推出的政策和做法怨声载道，质疑声一浪高过一浪；
- 中层管理者对高管的决定和行动提出质疑；
- 大批员工的不满情绪越来越明显；
- 员工调查显示，他们的干劲越来越低落；
- 员工在离职访谈或调查中提到高管的次数越来越多；
- 积极抵制高管提出的各种举措和变革工作。

员工希望高管回答的三个问题

在分析上述反馈意见时，我们发现，在谈到高层领导时，员工脑子里写着三个大大的问号。

- **这些高管能否带领公司走向成功** 员工想知道，他们的高管是否设定了正确的愿景，制订了正确的策略，任用了合适的人员，并具备优秀的个人品格和能力，来领导企业走上一条康庄大道。对于一些企业来说，高管要做的是遏制业务不断下滑的颓势，扭亏为盈；对于其他公司而言，他们的任务是再接再厉，再创新高。无论企业处境如何，有能力的员工都希望了解：高管们在把他们带向更加光明的坦途，还是万劫不复的死路?
- **他们是否能做到言出必行** 如果管理层说一套、做一套，没有人愿意为这样的企业效力。这个问题直接引出了企业是否诚信的疑问，不仅是针对那些主管，同样也针对企业高管。即使高管言

行一致，如果行动无法体现企业宣称的价值观，也会失去员工的信任。

- **他们是否信任我，并对我抱有信心** 如果别人信任并相信我们，我们也会信任和相信他们，这是人之常情。在企业里，究竟应由谁首先投以信任和信心，是管理者还是员工？这个问题还需要讨论，也许你会觉得无所谓。不过，既然高管们迫切需要员工全身心投入工作、为企业效劳，他们就应该愿意主动开启这种相互信任的局面。

员工评价高管是否值得信任和相信的标准

在开展离职调查的过程中，我发现受访者越来越频繁地提到，对高层领导感到失望是他们决定离职的主要原因。求职者到目标企业求职，就像是未来要去那里消费一段工作体验，因此他们在接受工作之前，似乎特别会注意了解该企业高管的声誉。员工对企业CEO背叛其信任的种种行径极其敏感，因此，他们会以不同视角观察这些高管。如今，员工会根据以下三个标准来评判他们的高管。

公仆心态vs贪婪自私

我们从调查反馈意见中发现，员工通常会怀疑管理者在日常管理工作中忙着为自己谋利。很多员工认为，企业管理人员只关心积累自己的股票期权和财富，而不是为股东、顾客和员工创造长期的最大利益。为了佐证自己的怀疑，他们指出高管的薪酬待遇的涨幅太不成比例。1983~2001年，CEO的平均薪酬与员工的薪酬之比从42:1上升到了342:1。[注]

但是，也有很多企业的管理者把自己的职务视为服务员工的手段。他们竭尽所能去满足员工的需求；员工也会更好地为顾客提供服务。这样的领导者心里只想着打造成功的企业，服务于整个商业界，改善员工的生活，并能为股东创造利润，而不是通过剥削员工来为自己谋利。这种“公仆型领导”［见罗伯特·格林利夫（Robert Greenleaf）的经典作品《公仆型领导》（*Servant Leadership*）］能触动员工的内心，引起他们的共鸣。

股东价值vs员工价值

长期以来，很多企业都在其宗旨声明中强调如何为股东创造最大价值，而且除了股东价值，其他几乎什么都不提。当员工看到或听到这样的说法时，他们获得的信号是：CEO真正唯一关心的是为股东创造价值。那么这些股东到底是谁？他们大多是匿名的共同基金公司或当日交易商，这些投资者从来不打算了解公司及其产品或服务、员工或顾客。股东利益固然重要，但如果公司对员工敷衍了事，他们的感受是最深切的。

有些CEO的管理理念则与这种股东利益至上的做法截然不同。好市多创始人吉姆·辛尼格（Jim Sinegal）是其中一位代表。这位商界大咖、零售业中的殿堂级传奇利用28年的时间把好市多打造成美国最大的零售商，随后于2012年退休。《华尔街时报》曾对他做过采访，记者向他求证华尔街投资者的观察感受：“相比起达到股东的预期，好市多更加注重达到员工和顾客的预期，是这样吗？”辛尼格的回答是：“不是这样的。我们遵守法律，满足顾客的需求，照顾我们的员工，尊重我们的供应商。我们认为，如果能按照这个顺序做好这四件事，我们就能为股东创造价值。”辛尼格给顾客让利的经营观也遭到了质疑。记者又问：“给顾客让利，牺牲利润，是否值得？”他回答

道："我们有各种各样的盈利机会，只要悄悄把其他商品的价格提高一点，利润就有了。但我们不会做这样的事。如果你认为根本没有必要给消费者让利，因为他们永远也不会知道有什么差别，你实际上开始玩弄自己了。顾客信任我们，我们绝对不能自毁这种声誉。"注有一次在向华尔街分析师说起他的经营之道时，他表示："华尔街只考虑今天到下周二能不能赚钱，而我们考虑的是，如何打造一家50年后仍然业务兴隆的企业。"注

在各种商业报刊的报道中，我们发现，越来越多的CEO无论在态度和做法上，都把员工摆在首位。有趣的是，大多数这类公司都因为一线员工积极投入并为顾客提供一流服务而享誉业内。

精益严苛管理vs好员工出好服务

2008~2009年，全球经济遭遇大萧条，企业四处寻找新办法削减成本，"精益加严苛"的管理办法强势回归。企业开始大刀阔斧地裁员，成千上万的人失业。很多裁员的公司没想好如何重新调配或培训冗余员工，就一刀裁掉。留下来的员工为保住自己的饭碗感到庆幸，但他们很快意识到自己在做两三个人的工作。没过多久，员工（和经理们）开始感觉自己被严重剥削，心力交瘁，在这种情况下，他们是不可能提供世界级的客户服务的。

沃尔玛创始人山姆·沃尔顿（Sam Walton）多年前曾经说过，"企业以什么样的方式对待员工，不用一两个星期，员工也会以同样的方式对待顾客。"

明智的CEO靠直觉就能领悟这番话的道理，其中之一是巴西阿苏尔（Azul）航空公司CEO戴维·尼尔曼（David Neeleman）。尼尔曼是一名连环创业的企业家，他于1999年创立了捷蓝（Jet Blue）航空公

司，后来又于2008年创立阿苏尔航空公司。在捷蓝航空公司，他创造了连续12个季度盈利、入座率居全巴西航空公司之首的辉煌业绩。

这里有必要探讨他的成功经验。一开始，尼尔曼就强调要精简流程，但不能苛刻对待员工。为了降低成本，捷蓝航空的订票员在家里上班，而不是去租金昂贵的呼叫中心上班。此外，尼尔曼能叫得出6000名员工中很多人的名字，关心他们的个人生活，每当他乘飞机出行时，他与乘务员一道为乘客分发点心；飞机降落后，他会留下来一同打扫客舱。尼尔曼始终痴迷于提高公司航空服务的可靠性和客户服务水平，但他表示，真正的制胜法宝是机组人员。每当他与高管团队考虑做出重大改革时，他们会首先问："这对机组人员的积极性会产生什么影响？"如果经分析后发现会影响员工的积极性，他们会放弃那个念头，因为这样做完全不值得——"我们以什么样的态度对待员工，员工也会以同样的态度对待顾客。"

公司的一次调查发现，有1/3的员工对于主管的粗鲁态度和偏袒做法感到不满，尼尔曼与首席运营官意识到，他们在提拔管理者时忽略了培训其管理技能。于是，尼尔曼决定启动为期5天、主题为"领导力原则"的培训活动，由高管们亲自执教。他们特别强调一条原则——"善待你的员工"。

尼尔曼善待员工的决定也获得善报。其中一名飞行员表示："我愿意为他赴汤蹈火。"[注]

有多少实施精益严苛管理的企业能让员工如此忠心耿耿？苛刻的领导者只能造就苛刻的员工，他们一定会非常苛刻地对待顾客。从长远看来，这样的公司只会一条道走到黑。

"那些坚决不把股东利益放在第一位的企业比只考虑股东利益的企业更能为股东创造价值。"

——罗伯特·沃特曼（Robert Waterman），
《卓越的前沿》（*The Frontiers of Excellence*）

招贤纳士策略52：

激发员工对企业愿景和可行计划的信心，并挖掘他们的能力来实现目标

建立信任的首要条件是展示能力。人们总是唯心目中有能力者马首是瞻。过去，企业总是从各部门中技术最娴熟的专家中提拔领导者，如今的做法显然不是如此。领导者必须更像乐队指挥，充分发挥最优秀员工的潜力，并把他们拧成一股绳。

那么，如今的员工希望企业领导者展示何种能力呢？从根本上说，他们希望领导者能让企业取得成功，确保他们工作稳定，事业有成。但遗憾的是，商业现实是残酷的，企业运营不善而倒闭是常有的事，很多企业根本不敢打包票说员工不会离职。因此，企业要成为业内一流，领导者必须激发员工的信心，让他们相信未来前景一片光明。

员工自然总是从领导者身上寻找信心。我们都希望自己的领导制定明确可行的愿景，并相信他们能实现该愿景；我们也希望他们能鼓舞并带领下属实现目标，能将愿景转变成切实可行的战略，能建立精干的团队去执行计划，能坚持不懈地实现计划。在领导者带领我们前进时，我们希望他们绝对诚实正直，希望他们关爱下属。这个要求很苛刻，但没有商量余地。

我们也许都希望自己的领导是公仆型的，但也不希望他们太“软弱”。吉姆·柯林斯在著成《从优秀到卓越》之前，对很多企业中连续多年实现优异财务业绩的领导者开展了长达15年的研究。他在该书中

将他们称为“第5级经理人”，即那些“将个人谦逊的态度和专业意志这对看似矛盾的因素结合起来，打造经久的卓越成就”的高管。[注]他以沃尔格林药物公司（Walgreen Drugs）CEO科克·沃尔格林（Cork Walgreen）为例做了说明。沃尔格林有着钢铁一般的决心，他认为公司的未来在于便利药店，而不是已经成型的餐饮服务业。他要求高管团队在5年内逐步退出餐饮业务。当时，该公司已经拥有500家餐馆，但沃尔格林说一不二，坚持转型，后来的结果证明他的选择是正确的。

沃尔格林也具有二十世纪八九十年代所有优秀和卓越企业的CEO的“标签”——爱出风头，以英雄形象示人，在媒体中像神一般的存在。实际上，在员工眼里，新一代的高管性格都非常恬静，待人谦逊有加。柯林斯表示：“倒不是说第5级经理人都不讲小我或自我利益。实际上，他们每个人都有远大的抱负，但在施展雄心时，他将企业的发展，而不是个人利益，摆在了第一位。”[注]

尼尔曼、沃尔格林以及本文简单介绍的其他CEO（包括第八章提到的HCL科技公司的维尼特·纳亚尔）都为人谦逊，但同时意志坚定，他们都是当今员工心目中最伟大的管理者。最重要的是，他们的吸引力不在于个人形象有多高大，或者能多么迅速地创造业绩，或者个人雄心有多宏伟，而是在于能带领精干执着的团队，耐心、平静但坚韧不拔地实现共同的愿景。

> “我们的追随者更关注我们的行为是否正直，而不是我们关于正直的演讲有多动听，他们的直觉很敏感，能灵敏察觉我们任何言行不一的地方。”
>
> ——兰斯·塞克雷坦（Lance Secretan）

招贤纳士策略53：

言出必行

员工出言不逊、消极怠工的一大原因是企业领导者光说不练。有的高管口口声声说“员工是我们最重要的资产”，但在削减培训预算时毫不手软，连眼睛都不眨一下。有的高管亲自进行员工调查，一副要大刀阔斧地革除弊政的架势，但最终却不了了之。有的高管说，质量是企业的生命力，但往往会不顾一切地命令员工将正常生产工时缩减2/3。还有的高管说，中层管理者的首要任务是善待员工，但当这些管理者虐待员工时，他们却睁一只眼闭一只眼。员工早已厌倦这类高管的言行不一。如果管理者没有能力或不愿意采取实际行动来落实他们的良好愿望，他们无异于在故意逼走自己的员工。

言行不一

一家大型跨国公司声称致力于让员工工作、生活两不误，并制订了一项宏伟的计划帮助管理者在实际工作中落实这项政策。该公司召集了80位高管审议计划，但开会的时间却定在一个周末。(注)

有人曾将信任比喻为存在银行账户中的钱。别人不断满足我们的预期，相当于我们把钱存到银行，久而久之，我们会信任银行，更愿意把钱存进去。反之，若不能满足我们的期望，我们会把钱取出来。企业也是一样，我们取出的钱越多，我们离注销账户就越来越近，最终会永久地抛弃这家银行。

一些领导者太过关注自己的个人形象，他们总喜欢在演讲或年报中说一些冠冕堂皇的大话，丝毫没有注意到自己说的话也许与企业内部的现实脱节。一家公司在办公大楼接待室豁然贴着他们的行为规范，声称“信任”是公司恪守的主要原则，但每当员工进出这座大楼时，都会对他们搜身检查。

企业中这种言行不一的现象非常普遍，每一个员工都能随口说出很多案例。对此，企业该怎么做？也许最保险的做法是任命一位认真负责的CEO，他必须高度重视正直的品格，并坚持以“人品第一，能力第二”的原则认真选拔管理者。

一些企业在开展员工调查时，要求员工根据自己的主观愿望和客观现实情况对各种企业文化因素进行排序。如果某文化因素的主观愿望与客观现实的“差距”越大，说明该文化越“虚”。请外部顾问对员工开展后续跟踪调查，有助于揭露这种脱节背后的根源问题，高层领导需要直面并解决这些问题。这项工作可以交给人力资源部的工作人员，但与此同时，高层也需要进行宏观把控。

通常，这种脱节现象是由“高管说一套，中层管理者另做一套”造成的。一些管理者认为，自己是企业的特权阶级，因此企业的日常惯例和规定对他们不适用，比如必须准时上班或午餐时间“必须合理”。

起决定作用的不只是我们在做什么，而且是我们不会去做什么

之所以强调企业必须赢得员工的信任，因为这不仅有助于让内部行为保持统一，也有助于企业在与外部打交道时确定哪些事情可为，哪些不可为。总部位于加州圣克拉拉的CenterBeam公司在此方面树立了典范。

该公司曾希望通过招聘大量人才，来支撑快速增长的业务。就在招聘团队向一名合格求职者发出招聘通知后，招聘经理又收到了一名“超级明星”般的求职者投递的简历。于是，经理们问CEO谢尔登·劳伯（Sheldon Laube）能否收回已经发出的招聘通知书，这样公司就可以直接招聘后一位求职者。劳伯的答复是：“绝对不行。我们已经向第一位求职者做出承诺。要成为员工信任的公司，我们就得

信守承诺。"之后不久，该公司从一家经销商那里订购了价值50万美元的磁带机。还没等到货物拆封，该公司就发现另一家经销商也提供同一款机器，但价格优惠很多，如果他们更改供应商，每年可节省10万美元的器材采购费。一些工程师希望取消第一家供应商的订单，但公司高管坚持信守契约。

劳伯的这些决定为公司带来了回报——所有员工都变得更加爱岗敬业："让我意想不到的是，很多员工都对我说'能在这么讲究诚信的公司工作，感到非常幸福'。很多员工和我说起了先前公司的事——'领导嘴上说得好听，但从来没有实际行动'。"(注)

有一家公司的高管想了解员工的想法，于是邀请大家就如何开展项目"各抒己见，百家争鸣"，但一些项目经理不假思索地反驳了员工提出的很多新点子。在这种情况下，开展管理者面谈、离职调查和定期员工调查，获得多方反馈，有助于揭露并纠正这种挫伤员工积极性的不当做法。

招贤纳士策略54：

相信并信任自己的员工

在员工还未展示自己的能力之前就充分信任他们是有风险的。管理者也许日后会发现自己看走了眼，甚至遭到员工背叛。有的管理者甚至会因为太信任员工，而拱手让出自己的权力。有的管理者在员工能力还不到位的时候，就仓促做出重要的委任决定，结果损害了客户关系。然而，优秀的用人企业总是这样明知山有虎，偏向虎山行，习惯于主动信任员工的能力。

在这个方面，诺德斯特龙（Nordstrom）百货公司是业内出了名的楷模：售货员有充分的自主权，无须请示上级即可就地做出有助于培养客户忠诚度的决定，有时他们甚至需要动用公司的钱来实现这个目标。当年，当比尔·戈尔（Bill Gore）辞去在杜邦的职务，在自家地下室创立戈尔公司时，他就认识到，不管遇到什么事情，只要有利于公司的发展，放手让员工自行做出决定至关重要。

为了切实践行这个理念，戈尔发布了一份公司备忘录，提出了“吃水线”（the waterline）的概念，把员工比喻为一艘大船上的船员。自然，员工不得在船体吃水线以下的任何地方钻孔，因为这会危及每一位船员的性命。但他们可以在吃水线以上钻孔。员工每面临一个决定时，都会自问“这个决定是否‘越线’了？”如果经过反复思考，他们认为自己的决定会严重影响团队的其他成员，他们必须请示上级主管。但如果他们认为对其他成员的影响可以忽略不计，则无须请示上级主管即可做出自己的判断。[注]

肯·梅尔罗斯（Ken Melrose）在《一名CEO让员工乐不思蜀的诀窍：以服务为导向的领导风格》（*Making the Grass Greener on Your Side: A CEO's Journey to Leading by Serving*）一书中讲述了自己接管托罗公司（Toro Company）CEO一职的经历。当时，公司正不惜一切代价提高业绩水平。由于做大做强的心情过于迫切，动作过大，公司在经销商和客户心目中的质量声誉一落千丈，几乎走到了破产的边缘。

梅尔罗斯和他的高管团队决定将重点放在提高产品质量上，力争做到业内一流，并大幅削减库存水平。提高客户满意度成了公司要追求的新目标。与此同时，梅尔罗斯认为必须走“公仆型”领导路线，开始“把权力下放给一线工作人员，力求扭转局面。”

他制订了“打造领导力的四项计划”，即开诚布公，建立信任；激励冒险、创新和创造精神；发挥指导和服务角色；打造双赢局面。他

还制订了员工股权计划，因此，“做企业的主人”不再是一句空洞的口号。

梅尔罗斯指出，公司的复兴全靠这一公仆型领导思路。这种领导理念与强调顶层集权管控的传统企业领导风格格格不入。“迷恋个人权威是管理层治理失败的主要原因，因为这种心态让身处高层的领导者总认为自己无所不知，嗜权如命，破坏人与人之间的信任。”注

有时，管理者可以在不断摸索中学习。Rhinotek计算机产品公司创始人杰拉德·卡马雷斯（Gerald Chamales）承认，当他在加州卡尔森创立公司时，他在管理方面“完全是个外行”，对待员工十分专断。如果员工不严格按照他的指示行事，他会大声训斥，如果员工达不到他设定的标准，他会当场发飙。结果，他把自己变成了孤家寡人。当他发现员工的离职率居高不下时，才开始怀疑是不是自己的管理风格出了问题。

卡马雷斯决定改变领导风格。他学会了控制自己的脾气，开始深入员工办公室和工厂，向手下200多名员工征求反馈意见。之后，离职率大幅下降。“从拖地到打印发票，公司的大事小事我都亲自过问过，但最重要的是，必须虚怀若谷、宽以待人；要相信，做这些工作的人都有自己解决问题的办法。”注

到头来，成功的秘诀可以简单归结为尊重别人。萨拉·劳伦斯-莱特富特（Sara Lawrence-Lightfoot）在《尊重》（*Respect*）一书中介绍了他父亲的成功秘诀：“他尊重别人，因此也获得了别人的尊重。他与纽约春谷擦皮鞋的四年级小朋友说话的口吻，和他与大主教或大学校长说话的方式没什么两样。他待人诚恳，打心底里想了解和倾听别人的想法。”注

如果企业管理者处心积虑地打造个人头顶的光环，他们是不可能具备这种态度的，于是就失去了深入员工中间激励他们的机会。很多

管理者也许永远不肯丢掉自己独断专横、事事过问的管理风格，因为他们没法接受下放权力的做法。实际上，如果领导者下放权力，就可以激发企业集体的创新潜力和迎接挑战的动力，这反过来在长时间内又会巩固他们自己的权力。

建立信心和信任：员工的角色

“人微言轻”的员工可以做什么，才能激发领导者对他们的信任和信心？首先，我们也许会说“他们可用的手段很有限”。虽然很多员工手上没有多少权力，但人多力量大，他们作为一个集体，多少有一些影响力。员工可以采取以下措施发挥自己的影响：

- 如实回答员工调查问卷中的问题。如果高层领导者的行为与他们的承诺和价值观自相矛盾，要主动指出哪些管理行为导致你不信任他们，或者让你和其他员工失去信心；
- 在会上积极发言，坚定地表达自己的想法；
- 如果主管让你参与不道德或不诚实的活动，严词拒绝，向主管的上级汇报或做好辞职准备；
- 要敢于劝谏管理者不要做不道德、有损公司声誉的事；
- 若上级领导或管理者信任你或相信你的能力，不加监督地让你放手去开展工作，要做好准备，挺身而出；
- 让上司看到，你具备“主人翁意识”。钻研公司的赢利点，了解自己该如何做才能提高公司利润，甚至更多地分担赢利重任；
- 不断寻找机会，主动满足客户的需求，或者提高自己的技能，赢得管理者的信任，这样上司才放心让你负责新任务；
- 学会假定新领导者是无辜的。给他们一点时间来展示自己的思路，并执行他们的新理念，不要轻言“他们不值得你去效力”；

● 如果你感觉自己应该进领导班子，要尽自己所能，争取获得并保持同事们的信任和信心。

招贤纳士策略核对表：提高员工的信任和信心

你所在公司的高管层是否竭尽全力提高员工的信任和信心？请回顾本章介绍的招贤纳士策略，并勾选你认为公司待实行或改进的方面。

要激发员工的信任和信心，高层领导者应：

策略52__激发员工对企业愿景和可行计划的信心，并挖掘他们的能力来实现目标；

策略53__言出必行；

策略54__相信并信任自己的员工。

下一步：下定决心，把对自己最有用的策略贯彻到底。

---

1. Research study cited in Rachel King, “Great Things Are Starting at Yum,”*Workforce Management*, November 2003.
2. Kathy Gurchiek, “Recession Alters Relationship Between Employers,”*HR*, March 17, 2010.
3. Ibid.
4. “Aon Hewitt Survey Shows Gap in Leadership Effectiveness,”*Talent Management*, Talent Survey of 1,328 U.S. employees, May 4, 2011, http://talentmgt.com/articles/view/aon-hewitt-survey-shows-gap-in-leadershipeffectiveness/2.
5. Ibid.
6. The Gallup Organization, 2002.

7. Maritz Research, 2011 Employee Engagement Poll of 1,857 American workers, July 11, 2011, http://www.maritz.com/Press-Releases/2011/Americans-Still-Lack-Trust-In-Company-Management-Post- Recession.aspx?intPage=0&Pagesize=10.201

8. Ibid.

9. Ibid.

10. Ibid

11. Blessing & White, Employee Engagement Report, March 2011.

12. Len Boselovic, "CEO pay up 23% to $11.4M,"*McClatchy-Tribune Business News*, April 20, 2011.

13. Kris Hudson, "Boss Talk: Turning Shopping Trips into Treasure Hunts; Surprises, Bargains Keep Sinegal's Costco Humming, But Should He Boost Prices?,"*Wall Street Journal*, August 27, 2007.

14. Roseanne Harper,*Supermarket News*, July 18, 2011.

15. Chuck Salter, "And Now the Hard Part,"*Fast Company*, May 2004.

16. Jim Collins,*Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and Others Don't*(New York: HarperBusiness, 2001).

17. Ibid.

18. Pamela Babcock, "Is Your Company Two-Faced,"*HR*, January 2004.

19. George Anders, "Honesty Is the Best Policy—Trust Us,"*Fast Company*,August 2000.

20. Lance H. Secretan,*Reclaiming Higher Ground: Building Organizations That Inspire Excellence*(New York: McGraw-Hill, 1997).

21. Chuck Hutchcraft, "Toro Chairman Sows Seeds of Restructuring,"*Chicago Tribune*, November 21, 1995.

22. Carol Hymowitz, "Bosses Need to Learn Whether They Inspire, or Just Drive, Staffers,"*Wall Street Journal*, February 18, 1999.

23. Sara Lawrence-Lightfoot,*Respect: An Explanation*(New York: Perseus Books, 1999).

第十一章
做好规划，成为最佳用人企业

有一次，法国大元帅利奥泰（Lyautey）让园丁种一棵树。园丁提出反对，因为那种树生长缓慢，需要100年才能长成。元帅说：“既然这样，就更不能浪费时间了，今天下午就种好。”

——约翰·F·肯尼迪（John F. Kennedy）

2011年5月，普华永道对全球CEO开展第14次年度调查，结果显示，CEO的优先任务是管理人才；而在一年前，他们的工作重点是风险管理。普华永道表示，美国55%的CEO计划在今后12个月里扩大员工队伍，但即使在人才市场已连续多年供大于求的背景下，他们仍担心招不到拥有合适技能的人才。普华永道表示，美国75%的CEO计划在今后12个月内对自己公司的人才管理策略做出“一些变革”或“重大变革”。[注]

在人才竞争日益激烈的今天，很多企业绞尽脑汁，多方寻找填补人才缺口的良策，或者至少留住人才。一些企业加大了对人才招聘的

时间和资金投入，就像在病人流血不止、快要断气的情况下，加快输血。

很多公司知道，必须首先“止血”，但在寻找答案的过程中，他们并没有想到去寻找问题的根源。在很多情况下，CEO责令人力资源部想办法解决员工短缺或流失的问题，于是，人力资源部就开始去打探“其他公司是怎么做的”。这种做法的问题是，在其他公司奏效的人才策略并不一定适合自己。

例如，如果公司已经有很多员工，就不适合采取我们在招贤纳士策略2中提出的办法——从临时工、后勤人员、合同顾问和兼职人员中物色员工。如果临时工太多，而拥有丰富客服经验的正式工太少，必定会影响客服质量。如果企业的战略重点是创新和产品研发，而且也认识到内部缺乏创新和产品开发人员，就不能采取扩大内招的办法（招贤纳士策略6）。

然而，即使是原本非常谨慎的专业人士，窥探其他公司的有效策略后并拿来就用的诱惑也是难以抗拒的。我至今仍能想起人才争夺大战最激烈时期出现的若干篇文章，其中宽泛地列出了“留住人才的20大有效策略”，比如：

- 培训；
- 灵活安排工作；
- 报销学费；
- 休假；
- 提供较长的产假与育婴假。

……

如此这般，共有20条。

首先，这些并不是什么策略。其次，对于你的公司而言，也许并不合适。再次，这些办法通常强调提高薪酬和福利，却很少关注那些无形的激励手段，比如企业文化和管理实践，我们知道，这种宏观的方面能产生更大的影响。

这类文章之所以能大行其道，部分原因是人们总是会选择见效快、看得见、摸得着的做法，而会忽略潜移默化的无形影响（见图11.1）。我们总希望短平快地出效果，而没有耐心放长线钓大鱼。此外，我们总是缺乏耐心，总希望立竿见影。那些无形的手段似乎太虚无缥缈，实施起来难度太大，而且很难在合理的时间内做出变更，大家的思路似乎都是如此。

实际上，有大量证据可以证明，员工爱岗敬业并忠于企业的最大动力来源都是无形的，而且大多与管理者对待员工的方式密切相关。只要看看附录A，你就会发现大多数策略都是无形的，而且是管理者力所能及的。说到底，起决定性作用的，不是这些策略的期限长短，而是它们是否契合你们公司目前的状况。

	短期	长期
有形	· 基本工资 · 年终奖 · 医疗保险	· 股票期权 · 分红 · 养老金/401（k）
无形	· 工作生活两不误 · 招聘做法 · 激励新员工	· 职场氛围/文化 · 主管行为 · 信任领导层

图11.1 最佳用人企业的4大用人策略

因此，在考虑本书介绍的54项招贤纳士策略时，应该将其视为自助餐厅的各色菜肴。有一些你已经品尝过，也觉得很好吃；有一些你没有品尝过，现在不妨夹到自己的餐盘中，也许你会发现比其他的更好吃。

目前广为采用的招贤纳士策略

企业该使用什么策略来激发员工的积极性，不仅取决于企业的商业战略定位，而且与企业的规模和组织结构的复杂程度密切相关。下面将介绍几个例子，这些公司大小不一，采用的人才战略也各不相同，但都取得了成功。

UPS公司

面临的挑战 UPS公司在纽约州布法罗市拥有一个占地2.5万平方米的集散中心，公司雇用了大量年轻临时工在这里装卸和分拣包裹。这些员工的离职率高达50%，严重影响了客服质量，而且从若干方面看，用工成本很高。因此，公司面临的挑战是提高员工的积极性并留住他们。

战略行动 新上任的地区经理詹妮弗·施罗格制订了一份五位一体的战略计划，具体内容如下。

- **满足求职者的期望** 以前，UPS在招聘员工时一直来者不拒，实施改革后，公司会询问求职者是否想做全职工作。如果对方的答案为“是”，那么他们八成早晚会失望，因为公司的全职工作很少有空缺。即使是卡车司机这个岗位，通常也要等上6年才能转为全职。“如果求职者想做全职，而我们又没有岗位空缺，我就不能随便把他们招进来。”施罗格如是说。公司只招兼职工人，因此如实相告——工作时间短，班次安排灵活，非常适合该地区的许多在校大学生。
- **以不同的方式与不同类型的员工交流** 为了更好地了解所有员工的需求，施罗格详细分析了员工的情况：她按照员工的年

龄和职业发展阶段，把他们归为5个不同的组别。他认识到，35岁以上的员工所看重的东西与35岁以下的员工不同。了解到这些差异后，公司相应确定了不同的招聘和返聘要求。

- **更好地关怀新员工** 为了消除新员工对偌大一个分拣仓库的恐惧感，UPS改善了照明条件，改造了休息室，配置了更多的个人电脑，以便员工随时通过局域网获得培训资料和人力资源方面的信息。那些最优秀的兼职主管负责培训新员工，会花一个星期的时间手把手地教会他们。施罗格还设立了一个“留住员工委员会”，该委员会由各部门经理和小时工组成，负责跟踪记录新员工前几个星期的工作表现，并在发现问题时及时处理，以防酿成大问题。委员会还负责组织一些趣味社交活动，例如，下班后举行垒球赛和全车间“装货高手”比赛。

- **为主管提供培训，放手让他们自主管理员工** 公司让管理者自主探索激励不同员工的最佳办法。所有主管都会接受培训，学习如何处理不同的局面，如何应对不同的职业问题。他们还要学习如何灵活安排学生和临时工妈妈的工作时间，同时还必须了解并记住手下员工个人生活上的事情。

- **让员工带着新技能和感激之情另觅高就** 施罗格认识到，年轻的临时工总会离开公司，去寻找更好的归宿。但是，由于公司提供各种机会资助他们学习各种技能，参加周六计算机培训班和职业规划讨论会，所以她希望员工在离开后，会对UPS心存一份好感，最好有朝一日能成为UPS的客户。

成果 在连续4年执行这些措施后，UPS的员工离职率从原来的50%下降到6%，也就是说，公司留住了原本可能流失的600名员工。由于降低了雇用成本，公司每年节省了100万美元的开支。因为工伤而损失的工作日数量降低了20%。包裹延迟投递或投错时间的发生率从4%将至1%。[注]

迈克洗车公司

面临的挑战 迈克洗车（Mike’s Car Wash）公司位于美国印第安纳波利斯，共有650名员工（其中450名为兼职员工），在印第安纳州中部及俄亥俄州的代顿和辛辛那提共开设了37家门店。整个洗车行业的平均离职率为75%~80%。

战略行动 CEO迈克·赖斯（Mike Rice）和他的人力资源部用了6个月的时间分析了3年来的员工记录，并对比了离职员工和在职员工的求职简历。人力资源部还审查了招聘经理的评估得分和员工的离职面谈记录。这些分析揭示了赖斯所说的“12盏红灯”，如离职员工在此前12个月内跳槽次数超过两次而缺乏合理解释，又如被解雇也会被记一盏红灯。

赖斯说：“我们从一开始就能招到合适的员工。”他补充说自己坚持百里挑一的招聘原则：“只有合适的人选才会在公司长时间任职，才会有更好的表现。”

洗车业务非常强调客户服务，因此，如果求职者此前缺乏与客户打交道的经验，那么赖斯就会亮出一盏红灯。他让人力资源部的员工制订了一份“只招最优秀员工”的计划。他给所有招聘经理提供了新的培训，并提供了一份面试问题脚本，让他们在面试中亮出“红灯”或了解他们过去的行为，以预测他们今后的工作表现。

为了让求职者清楚了解工作要求，公司在网站上发布了一段8分钟的视频。赖斯说：“视频如实介绍了这份工作的方方面面。大部分内容都是关于工作环境的，包括必须不分寒暑地全天站着工作。最后部分提醒说‘如果你能吃得了这样的苦，我们就提供如下待遇’。”

公司招聘的员工主要是“80后”和“90后”，这个人群的特点是喜欢结构化管理，希望主管提供反馈并提出对他们的预期，因此迈克每年开展两次绩效评估，并经常举行小组座谈会，以介绍公司的政策，解决员工的顾虑。

成果 公司的离职率降到了55%左右，比行业的平均离职率低1/3。员工的平均任职时间长达两年，所有离职都是事先安排好的，比如高中生毕业后去上大学。㊟

莫泰克软件公司

面临的挑战 莫泰克软件（Motek Software）公司位于南加州，已被AFS技术公司收购，主要为客户定制工业计算机，供在仓库叉车上使用，目前是这个细分行业的龙头老大。从一开始，莫泰克创始人兼CEO安·普赖斯（Ann Price）就定下目标，要吸引最优秀的IT人才，同时营造绝不干涉私人生活的工作环境，让他们不会想着离职。

战略行动 普赖斯希望自己的20名员工执行朝九晚五的工作制度。她还从最好的饭店为他们订午餐，每周安排理发师提供理发服务，每年给新员工放一个月的年假。如果员工推迟休假时间，普赖斯就亲自给他们做行程安排，确保他们都能度假。“我们把自己最好的年华都献给了事业，”她表示，“其实我们可以做到工作和生活两不误，我就是活生生的例子。”

成果 公司的离职率降到了1%以下，员工队伍非常稳定，保证了公司能稳定地为客户提供服务。㊟

IHS公司

面临的挑战 IHS是一家IT咨询培训公司，虽然业务蒸蒸日上，不断取得突破，但创始人埃里克·拉比诺维茨（Eric Rabinowitz）认识到，113%的员工流动率威胁着公司的未来。在进一步检查公司数据后，他发现20%的离职发生在入职才一个月的新员工身上。

战略行动 为了解决这个问题，拉比诺维茨开始征询员工的意见，员工的回答让他大吃一惊。他原以为只要给员工提供全职工作和丰厚的薪酬就够了，但员工却认为自己是临时工，职业前景一片黯淡，一直想着换工作。因为大多数员工都要上门为客户服务，他们感觉就像在为客户打工。他们还提出，希望公司能提供更多的培训和更明确的职业发展规划。

拉比诺维茨心里明白，大多数员工在公司的任职时间不会超过两年，但他决定，不管员工提出什么培训要求，只要能保证他们至少待满两年时间，他一律满足。他对员工开展了调查，以了解他们想要得到什么培训，然后设置网络培训计划。他还发起了一个沟通项目，让在偏远地方提供服务的员工不会感到落单。他还创建了公司内刊，并聘请了一名员工代言人，每周走访员工的工作现场，在公司和员工之间建立起牢固的联系。公司还完善了福利计划，为员工提供口腔护理和人寿保险，并启动了激励和员工贡献嘉奖计划。

成果 经过一年的努力，公司将离职率降至19%。㊟

AHS公司

面临的挑战 AHS（American Home Shield）公司是一家总部位于田纳西州孟菲斯的家用设备保修公司，拥有1 500名员工。其中一个重要部门的员工离职率高达89%，不仅每年给公司造成25万美元的损失，而且还影响到员工的工作积极性和客户忠诚度。

战略行动 公司认识到，首先需要了解为什么有些员工选择离职，而其他员工选择留下。为了发现背后的秘密，公司成立了员工离职调查小组，对已经离职的员工进行采样调查。公司还调查了接受初次调查后离职的员工，并对留职员工进行季度调查，以期找出那些让员工留下或离开的原因。

调查团队发现，主要原因是主管对员工采取了“保姆式”的管理——他们时刻想着帮助员工，培训员工，苦口婆心地交代工作要求，员工认为这是在AHS公司工作最令人不快的地方。调查小组建议采取以下措施：

- 重新组织培训时间表，确保与特定岗位的学习曲线吻合；
- 增加一线员工的自主权，把主管从员工管理工作中解放出来，让他们处理比较宏观的问题；
- 精简那些协商工作要求变更的流程，具体为：（1）让部门经理直接负责变更工作要求；（2）给员工注册电子邮箱，所有工作要求统一通过电子邮件传达。

公司还改进了招聘流程，让经过培训的面试团队向求职者提一些行为问题。

成果 AHS公司在一年内将员工离职率从近90%降至35%。通过实施留职管理计划，管理层得以持续控制员工流动。[注]

Steak & Shake餐饮公司

面临的挑战 Steak & Shake是一家休闲快餐连锁公司，当彼得·邓恩（Peter Dunn）接任CEO职务时，营收在不断下滑，员工的离职率高达200%，远远高于业内其他餐厅129%的平均离职率。管理层的离职率也达到惊人的50%。

邓恩心里清楚，要想让公司扭亏为盈，并进而实现扩张，就必须降低门店员工的离职率，因为他们的流动会严重影响客户满意度。公司告诉投资者，将通过增加一线员工的留职率，每年节省支出200万~400万美元。他还估计，如果能控制管理层的离职率，每年还可以进一步节约开支100万~200万美元。

战略行动 邓恩计划通过提高员工的留职率来稳定顾客保留率，从而形成"良性循环"，就像《服务利润链》（*The Service-Profit Chain*）一书中提出的以优质服务提高利润的做法一样。为此，公司决定向中层管理者放权，让他们自主决定如何提高营收和效率。公司破天荒地向经理们提供了每个门店的运营数据，包括离职率、客户满意度数据、客户免下车取餐效率以及最盈利的项目。公司鼓励门店经理自行制订计划，并告诉自己的员工。

公司还决定增加一线员工的福利待遇，首先报销50%的眼睛和口腔保健费用，给他们买医疗保险，并提供各种其他福利，包括人寿保险——公司认为此举是降低离职率的最有效措施。公司还增加了新进员工的岗前培训时间，因为行业数据显示，比起只提供一两个小时培训的餐厅，提供4小时以上培训的餐厅的员工离职率要低34%。

成果 不到一年，经理离职率降至30%，一线员工的离职率也降低了24%。顾客满意度从81%提高到86%，门店营收增长了12%。[注]

波士顿舰队金融公司

面临的挑战 美国银行的前身，波士顿舰队金融（FleetBoston Financial）公司必须降低零售业务部的员工离职率。公司的总体离职率为25%，其中出纳和客服代表的离职率高达40%。如此高的员工离职率让银行难以实施其“客户至上”的战略。公司在分析员工调查和离职访谈数据后发现，员工离职的主要原因是薪酬太低，工作量太大。然而，后来尽管提高了薪酬水平，并实施了更具弹性的薪酬安排，但离职率仍不断创下新高。

战略行动 公司怀疑，员工在离职访谈中说的都是不痛不痒的客气话，他们其实不愿意讨论真正的原因，于是聘请一家咨询公司，全面分析了所有员工的特点及直接影响员工去留决定的管理层做法。

咨询公司发现，波士顿舰队金融公司一直积极开展并购与合并活动，在这个过程中，一些部门被裁撤，因此，员工认为工作缺乏安全感。为了打消员工的这些顾虑，公司决定在内部扩大员工的职业机会。公司认为，如果员工能多在公司内部轮岗，他们也能提高自己的市场竞争力，即使今后下岗也不愁找不到工作。

波士顿舰队金融公司在研究员工的职业发展道路后发现，那些通过轮岗晋升最快的员工最愿意留下来。这个结果直接颠覆了很多经理原来的看法：员工通过轮岗获得更多经验，在职场上会变得更有竞争力，因而最有可能寻找外面的机会。

于是，公司的管理者开始关注员工的职业发展需求，鼓励他们考虑各类轮岗机会。他们希望一定数量的员工到自己的部门轮岗，弥补优秀员工升职后留下的空缺。该公司还发现，有两类员工最容易离职：一类是在同一个岗位上连续干了两年以上的优秀员工，另一类是

刚刚获得本科或硕士学历的员工。因此，公司鼓励管理者多与这两类员工谈话，重点打消他们的顾虑。

波士顿舰队金融公司还得出一个颇为有趣且很有价值的结论：时薪制员工晋升为非时薪制员工后，一般在公司待的时间较长，而且晋升的速度更快。因此，公司澄清和发布了提拔时薪制员工的政策，并向他们提供职业指导，鼓励他们在公司内部寻找发展机会。

公司在进一步分析员工数据后发现，如果经理离职，员工也很可能会跟着离职。为了解决这个问题，公司决定提高经理的浮动薪酬，将现金奖励与绩效挂钩。在某些部门的主管离职后，公司从内部选拔其他员工熟悉和信任的候选人接替。

公司研究了员工入职第一年离职率居高不下的原因，意识到需要加强新员工培训流程，并在第一年给他们提供更频繁的反馈和培训。公司同时也意识到，也许给新员工安排的任务过于繁重，因此减少了他们的工作量。

最后，公司通过研究员工的招聘来源，发现经在职员工推荐后成功应聘的员工比通过猎头机构招聘的人员更忠诚。于是，公司决定降低对招聘机构的投资，提高对介绍熟人来应聘的内部员工的奖励力度，只要他们介绍的人选在公司待满至少6个月，一律予以奖励。

成果 在实施新的员工挽留计划8个月后，波士顿舰队金融公司成功将正式员工的离职率降低了40%，将计时工的离职率降低了25%。一线主管的离职率降至6%，新进员工第一年离职率降低了10%。所有这些成就一共为公司节省了5 000万美元。㊟

My Maid家政服务公司

面临的挑战 My Maid家政服务公司位于俄亥俄州的莱巴嫩市。家政服务行业的员工都是计时工，缺乏技术，工资很低，整个行业的离职率高达300%；而且工作单调乏味，都是体力活，员工通常会突然离职，去寻找更好的待遇和机会，让公司瞬间抓瞎。若干年前，当德里克·克利斯蒂安（Derek Christian）收购My Maid时，他面临的挑战是努力调动员工的积极性。

战略行动 克利斯蒂安告诉人力资源在线公司（HR Online）："我就是再幼稚，也不会认为每个人一辈子只想帮人家打扫屋子。"他补充说，他会在每月的绩效评估中考虑员工的短期和长期目标，"只要他们连续任职两年时间，而且表现很好，我会帮他们找到（其他）工作"。公司共有45名员工，为了让他们待满两年，克利斯蒂安决定帮助很多人学习计算机操作，让他们为找到心仪的白领工作做好准备。他资助员工们去当地社区大学参加培训班，或者帮助他们寻找在线培训课程，甚至帮助他们申请其他公司的工作。他还帮助一名希望开一家宠物看护店的员工制订商业计划，教会其经商之道。

他为所有员工灵活安排工作时间，此举让那些仍在上大学的临时工甚是感激。他还做出战略决定，给员工支付12美元的时新，远超过9美元的行业平均水平。克利斯蒂安说，虽然公司的大多数员工都是高中毕业生或辍学生，但他们变得非常"忠诚"。"他们离职的时候，也会介绍自己的朋友来求职，因此总有人来填补空缺，而且通常有3个人竞聘一个空缺岗位。"

成果 2009年公司的离职率为零，2010年只有一人离职。克利斯蒂安表示："大企业要采取类似的做法也不难。我的员工都非常棒，他们愿意提高自己的业绩，因为他们知道，我会引荐他们去更好的地方工作。"[注]

我们可以从这些成功案例中学到什么

以上成功案例中有一些共性的东西值得研究。尽管这些公司的规模、所处的行业、面临的处境及采取的解决办法都各不相同，但它们有些方面是相通的：

- 在发现企业的经营可能面临严重威胁时，当即采取应对措施；
- 确定了企业发展要依赖的骨干员工，并设法弄清楚如何更好地满足他们的需求；
- 有针对性地采取举措，满足这些骨干员工的需求；
- 跟踪实施情况，确定是否取得进展并评估成果大小。

在某些情况下，此办法直截了当，而且符合基本常识。其他企业采取较为复杂的办法，利用复杂的分析工具获得了一些预想不到的研究结果和解决办法。无论是哪种办法，CEO的认真对待是所有改革措施的根本推动力。

把人才与经营目标联系起来

上述成功案例还提醒我们，企业必须力争成为“求职者心仪的企业”。为了实现经营目标，我们必须持之以恒地吸引人才，要在人才争夺大战中大获全胜，不仅要招到合适的人才，还要激发他们的积极性并留住他们。企业要知道，只要是优秀的人才，永远不愁找不到好的下家。

然而，尽管大多数企业高管都表示，他们完全明白必须将经营目标与人才战略联系起来，但最近一项调查显示，只有20%的企业采取了系统的人才管理措施。同一项调查还显示，“虽然很多企业表示，应衡量相关指标来确定人才管理措施的成效，但真正落实这些指标的企业却少之又少。”例如：

- 59%的企业表示应衡量每个员工的投资回报率，但真正落实的只有11%；
- 77%的企业表示应衡量优秀员工的离职率，但真正落实的只有24%；
- 75%的企业表示应评估新员工的质量，但真正落实的只有16%；
- 64%的企业表示应衡量工作时间与生产率之比，但真正落实的只有16%；
- 64%的企业表示应衡量晋升率，但真正落实的只有21%。[注]

之所以会普遍出现这种脱节，部分原因是很多企业的高管层要求人力资源部门将重点放在节支增效上。实际上，人力资源部应重点将人才战略与经营目标结合起来，为公司创造价值。这种以牺牲企业价值追求效率的典型表现是，只关注每个员工的招聘成本，而不去评估新员工的质量。

把招聘措施与经营结果联系起来

很多企业从不与其他企业简单比较人力资源管理效率和成本，而是以更宏观的视角看待人才管理问题。它们也会关注内部情况，但以

更具战略高度的方式与自己的过去做纵向对比，而不是与那些可能采取不同策略的企业做横向比较。

首先，企业必须制定清晰、详细的经营战略。其次，企业必须确定哪些岗位对于实现经营计划最为关键。我们知道，根据“二八法则”，企业80%的价值是20%的员工创造的。以一家全国性餐饮连锁公司为例，如果其经营战略有赖于改进客户服务质量，那么，服务员就是其实现该战略的关键要素。

接下来，我们需要提出很多问题：公司的服务员是否足够？他们是否具备应有的服务能力？如果没有，该如何培养？该如何吸引具备相关能力的求职者？公司是否制定了合适的人力资源体系和措施，来激励并留住这些员工？他们的薪酬水平是否合理？对于那些不直接与顾客打交道，但也是公司不可或缺的二线员工，该采取什么措施？是否也采取了相关措施来留住、激励并奖励他们？

另一个看待人才管理问题的视角是企业所处的发展阶段。例如，刚刚起步的零售企业一般都会重点挑选并奖励高管，但随着国内业务不断扩大，其重点会更多地转向中层管理者。同样，优秀企业也会关心员工所处的职业成长阶段。它们为了吸引、激励并留住新进员工所使用的招聘策略、奖励和福利制度及管理措施，都有别于针对有经验的员工、女性员工和其他各类员工的措施。

目前，企业在积极开展人才管理方面呈现明显的新趋势：越来越多的企业开始开展全面的“人才评估”流程。该流程的第一步通常是深入考察潜力很大的员工。随后，高管和部门经理会考察特定人员的能力，不仅仅讨论他们是否具备了提拔的条件，同时也对照战略能力需要评估他们有哪些优势。在这些评估之后，管理者会制订本部门的员工和人才管理行动计划。

最终，管理者和人力资源部门负责人需要重点将人才任用结果与客户反馈联系起来。例如，跟踪记录员工的留职率，以此作为客户保留率的主要衡量指标，营收也是至关重要的考核指标。

好消息是，随着IT管理系统变得日益强大，越来越多的企业加大支出，对相关指标的影响进行更详细的跟踪统计，包括离职率、生产率和员工积极性对利润的影响。相关数据充分展现了这种新趋势。例如，52%的优秀企业表示，它们把重点放在了衡量员工积极性上，而在业绩较差的企业中，只有32%采取了评估做法。㊟

创建最佳用人企业记分卡

一些企业不以其他企业作为衡量自己表现的参照系，而是创建出一套新的评估办法，来衡量在争创最佳用人企业方面取得的进展。换言之，它们开始创建自己的人才管理指标来评估每年取得的进展。其中一个方法是跟踪每个企业都必须开展的四大人才管理步骤：吸引、选拔、激励和持续激励（见图11.2）。

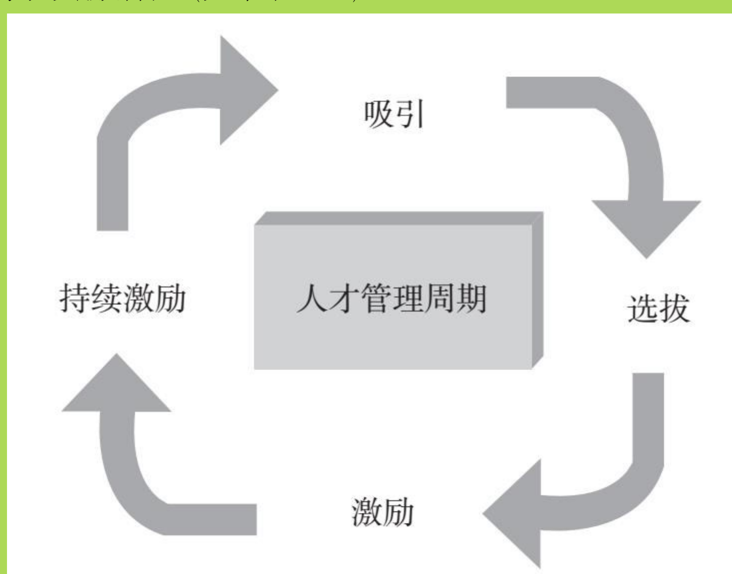


图11.2 企业必须开展的人才管理四大步骤

“吸引”成功率的衡量指标包括：

- 求职者与空缺岗位之比；
- 有望成为一级员工的求职者的比例；
- 填补空缺岗位平均所需的时间；
- 面试成功与接受聘用的人数之比；
- 求职者中途退出的比率；
- 使用的招聘来源数量；
- 与竞争对手相比，员工薪酬水平的百分比排名；
- 在至少工作6个月的员工中，由新员工介绍进来的员工比例；
- 每月平均空缺岗位的百分比。

在求职者心仪的企业，求职者与空缺岗位之比通常至少为20:1，有时会高达100:1。30%的新员工介绍率是比较正常的，这表明现任员工对公司的评价很高，因此非常乐意介绍朋友来自己公司工作。

“选拔”成功率的衡量指标包括：

- 第一年的主动流失率；
- 第一年的非主动流失率；
- 第一年的业绩表现；
- 管理者对员工第一年业绩表现的评价；
- 第一年的缺勤率；
- 第一年的员工积极性调查得分；
- 通过行为面试录用的求职者比例；

- 根据能力分析决定录用的新员工的比例。

很多企业在第一年就开展工作积极性调查，作为重要的选拔手段，然后衡量人才管理工作的主要指标。大多数人认为，积极性指标比员工满意度指标更有意义，因为工作积极性包括满意度和工作表现、投入程度和留职意愿等因素。估计你已经猜到了，工作积极性调查得分是衡量接下来两个类别的主要指标。

衡量新员工工作积极性的指标包括：

- 完成综合入职培训流程的新员工比例；
- 完成“入职面谈”的新员工比例；
- 有导师或同事辅导的新员工比例；
- 第一年工作积极性得分；
- 被定为“优秀”等级的新员工比例；
- 第一年主动离职率；
- 第一年员工的调查结果；
- 在入职第一年其主管离职或调离岗位的员工比例。

一些企业尤其担心新员工会离职，一般会在他们入职的第30天、第60天和第90天对以上指标进行测评。

员工是否保持工作积极性的衡量指标包括：

- 主动离职率；
- 优秀员工离职率；
- 业绩和质量评估结果；

- 缺勤率；
- 员工工作积极性调查得分；
- 每个员工的培训时间；
- 内部选拔和外部招聘的比率；
- 完成个人发展计划的员工比例；
- 返聘员工的比例。

企业需要跟踪和报告的指标有几十个。如图11.3所示，在第二年及之后，需要改进的地方一眼就能看明白，记分卡就变得越来越有意义。接下来，需要评估某些或全部指标与经营成果之间的关系，如人均营收（包括外包业务）或客户保留率。

最佳用人企业评价指标	2012	2011
自愿离职率	11.9%	13.2%
员工介绍率	21.2%	17.4%
内部选拔率	39.8%	33.5%
新员工留职率	76.3%	71.8%
离职率	13.5%	14.4%
接受聘用率	64.7%	59.7%
积极性高的员工比率	36.6%	27.9%
缺勤率	4.0%	5.1%

图11.3 最佳用人企业记分卡

精心计划，立竿见影

不知道你有没有看过动画片《呆伯特》（Dilbert），主人公猫伯特问他的上司呆伯特有没有制订计划来留住员工，呆伯特说：“有啊，我一点一点地打击他们的自信，让他们自惭形秽，感觉外面没人愿意

要他们。”不幸的是，现实中还真有这样的老板。好消息是，你现在已经学到了54条招贤纳士策略，你可以从中选择适合自己的策略，制订人才管理计划。真正的好消息是，我们在前一章的成功案例中也看到，只要你制订计划，就一定会看到效果。

每当我问听众希望从我的演讲中学到什么，通常有人会说：“我希望收到立竿见影的效果。”员工消极怠工和离职就像一只双头怪兽，每个企业主管都想能找到一把利刃将其斩立决，但我们必须冷静思考对策。唯一的对策是针对实际问题有条不紊地制订计划。

吉姆·柯林斯在《从优秀到卓越》中指出，一家优秀的企业要成为卓越的企业，不能指望通过快速变革一蹴而就，而必须一步一个脚印、扎扎实实地开展工作：“要实现可持续的转型，必须遵循可预测的路径，从量变到质变，螺旋上升。就像推动一个巨大、沉重的飞轮一样，需要费很大的力气才能让它转起来，但只要坚持不懈地朝一个方向用力，轮子的动能会不断增加，最后达到质变点。”㊟

开展人才分析，击败竞争对手

如今是讲究人力资本指标的时代。一流的企业日益采取先进手段分析员工数据，然后根据分析结果采取措施提高员工积极性、留职率和业绩。谷歌、西斯科、捷蓝、陶氏化学公司、哈乐斯娱乐公司、星巴克及很多其他大企业都率先分析内部数据，获得趋势、模式和新见解，进而推动经营绩效。

以下是一些例子。

● 谷歌甚至设置了人才分析部门，该部门有自己的总裁，并雇用了30名分析师。该团队通过研究每年的员工调查、绩效管理得分及其他数据，得出了最成功和最不成功管理者的特点。他们还确定

了优秀管理者的8大行为特征和不称职管理者的5大行为特征，供公司在进行员工招聘、管理培训和继任管理决策时参考。

● 西斯科是《财富》杂志评选的世界百强食品服务公司。该公司评估每个业务部门的员工满意度、生产率、留职率、客户忠诚度、主管管理成效、员工多样性和生活质量。结果显示，员工满意度得分较高的部门营收也较高，成本较低，客户忠诚度很高。通过分析数据，西斯科确定了相应的管理行动，提高了员工满意度和留职率。在6年时间里，该公司将快递员工的留职率从65%提高到了85%，节省了5 000万美元的招聘和培训成本。㊟

● 捷蓝航空总会问员工一个重要问题："你介绍朋友来捷蓝求职的可能性有多大？"然后，根据员工的答案，把他们分为"忠诚""被动/无所谓""不忠诚"三个类别。通过从"不忠诚"者的比例中减去"忠诚"者的比例，捷蓝得出了"绝对忠诚"分值来监测员工的积极性，并预测公司的财务表现。监测结果显示，员工的"绝对忠诚"得分越高，顾客的"绝对忠诚度"也越高，公司的营收也越高。捷蓝因此连续6年荣登J. D. Power的顾客服务满意度榜首。㊟

一项研究显示，星巴克、百思买和有限品牌（Limited Brands）公司都表示，它们能非常精确地算出，如果某个门店员工积极性提高0.1分，将带来多少价值。据百思买估计，其经营利润将相应提高10万美元以上。㊟

群策群力，制订计划

任何企业，无论规模大小，都有可能成为求职者争相追捧的企业。但话说回来，如果这个目标真这么容易实现，每个企业都是最佳用人企业了。实际上，这不是任何人单枪匹马所能完成的；正所谓"众

人拾柴火焰高”，从高管、人力资源管理部负责人、中层管理者到一线员工，都需要贡献自己的力量。

高管必须做出承诺，争取获得董事会的支持，营造一种互信、任人唯才、关心员工的企业文化；不吝投入经费；让所有经理对招聘和留住员工负责。

人力资源部门负责人必须将人才战略与公司的经营目标结合起来；平衡价值创造活动和成本削减活动之间的关系；为管理人才制定合适的支持制度；帮助企业弄清员工留职或离职的真正原因；推荐合适的最佳用人措施；支持部门经理实施这些措施并跟踪人才考核指标。

部门经理必须担负起更大的责任，因为他们可以直接控制或影响决定员工去留的很多原因。优秀的部门经理都能在公司成为求职者心仪企业之前，让自己的部门成为最佳用人部门。然而，善于管理人才的经理尚没有得到应有的认可。

企业需要选拔更多的优秀人才担任部门经理，选拔流程应更加严格，而且在选拔时不能只考虑他们的技术能力，而要更注重他们的管理能力。企业必须给管理者加压，给他们提供必要的管理工具和培训，并在他们有效鼓足员工的干劲和留住骨干人才时，给予有意义的奖励。同时，企业必须适当给经理减去不必要的负担，不能让他们在管理员工的同时，兼任两三个人的工作。很多经理埋头忙于管理预算和“完成任务”，根本抽不出时间来管理自己的员工。

最后，很多管理者必须为激励员工或逼走员工承担更大的责任。管理者必须明白，薪酬待遇的高低并非大多数员工离职的原因——而要认识到，他们的管理方式不当也许是最大的原因。对于很多管理者而言，这意味着他们不能再责怪高层没有给员工加薪（既然薪酬多少不是主要原因），他们也不能完全依赖人力资源部门开展所有的招聘

和认可工作。简而言之，管理者必须全权掌控人才管理周期的四个阶段：吸引、选拔、激励和持续激励。

管理者必须让员工明白，任何外部的激励措施都不如员工自己的主人翁意识能更有效地激发工作热情。即使如此，很多企业的高管会对员工开展调查，跟踪积极工作者和消极怠工者的比例，然后责令部门经理尽一切努力激发员工的工作积极性，提高他们的得分。虽然这要求管理者具备更高的管理技巧和情商，但也可能产生不利的一面。

道理很简单：激发工作积极性不只是部门经理的事，员工自己也有责任。一位经理曾经问我："员工自己呢？他们不能被动地等经理安排他们做事。为什么不对员工的自我积极性进行打分？"

如果企业过分强调管理者的责任，就有可能形成一种不利的氛围，员工会消极观望，凡事都指望外部提供激励和刺激才愿意努力。而且，很多员工很容易形成一种受害者心态，总认为企业欠自己一个奖励，如果企业总是不主动征求员工的意见，总是不对业绩拖后腿的员工采取措施，这种情绪会蔓延开来。

要想在员工的工作积极性和权利之间保持微妙的平衡，需要企业领导层和员工共同努力。在此过程中，双方需要折中让步，企业才能明确该如何让员工保持高昂的工作积极性，让管理者采取恰当的管理措施。

---

1. PriceWaterhouseCoopers Fourteenth Annual Global CEO Survey, May 2011.
2. Keith Hammonds, "Handle with Care,"*Fast Company*, August 2002.
3. Carol Patton, "Tackling Turnover: Creative Benefits and Screening Techniques Can Keep Hourly Workers on the Job,"*HR Exec OnLine*, December 1, 2010, http://www.hreonline.com/HRE/story.jsp?storyId=533326583.
4. Bob Calandra, "Finders Keepers,"*Human Resource Executive*, June 2, 2000.
5. Ibid.

6. David G. Allen, “Retaining Talent: A Guide to Analyzing and Managing Employee Turnover,”SHRM Foundation, 2008.

7. Rachael King, “Turnover Is the New Enemy at One of America’s Oldest Restaurant Chains,”*Workforce Management*, April 2004.

8. Haig R. Nalbantian and Anne Szostak, “How Fleet Bank Fought Employee Flight,”*Harvard Business Review*, April 2004.

9. Patton, “Tackling Turnover.”

10. “Talent Management Metrics Get an F,”based on a survey of 426 HR professionals, released by the Institute for Corporate Productivity, Seattle, May 2010.

11. Ibid.

12. Jim Collins, *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and Others Don’t* (New York: HarperBusiness, 2001).

13. Thomas H. Davenport, Jeanne Harris, and Jeremy Shapiro, “Competing on Talent Analytics,”*Harvard Business Review*, October 2010.

14. Human Capital Management Institute Report, “Workforce Metrics and the Employee Engagement Linkage to Revenue,”virtual workshop, March 29, 2011.

15. Davenport et al., “Competing on Talent Analytics.”

附录A
求职者心仪企业招贤纳士策略核对表

以下核对表供有兴趣的读者回顾第四章~第十章介绍的所有54条招贤纳士策略。考虑到很难同时执行若干个策略，因此，在规划用人策略时，不妨先按照工作的重要性和紧迫程度，将这些策略进行排序。

匹配求职者的预期和实际工作要求

1. 向每一位求职者如实介绍岗位要求。

2. 从临时工、后勤人员、合同顾问和兼职人员中物色员工。

3. 招聘在职员工介绍的求职者。

4. 如实编写岗位说明，列出最关键的能力要求。

5. 让团队成员参与求职者面试。

6. 从在职员工中物色人选。

7. 面试或选拔过程中让应聘者初步体验工作状态。

8. 让新员工填写入职后调查问卷。

量才适用

9. 坚决致力于持续提高员工的能力。

10. 持之以恒地全面推进人才需求预测和成功因素分析流程。

11. 广撒招聘网，广招天下才。

12. 实施目的明确、严格细致的面试过程。

13. 记录成功的招聘措施。

14. 与新进员工开展入职面谈。

15. 努力丰富所有员工的工作内容。

16. 放权！放权！放权！

提供指导和反馈

17. 为新员工提供密集的反馈和指导。

18. 创造持续反馈和指导的企业文化。

19. 培训管理者对员工开展工作指导。

20. 改变传统的绩效管理方式，从控制起向合作。

21. 若指导或重新安排任务后未见起色就直接炒鱿鱼。

22. 在管理人员中间建立员工指导和反馈问责制。

提供职业晋升和成长机会

23. 向所有员工提供自我评估工具和职业自我管理培训。

24. 向各部门经理提供职业指导工具和培训。

25. 提供随手可得的信息，介绍职业发展路径与能力要求。

26. 为员工的职业成长另辟蹊径。

27. 将公司的最新战略、目标和人才需求预测及时告知员工。

28. 建立并保持公平高效的内部公开招聘机制。

29. 人事招聘向内部员工倾斜。

30. 废除阻碍内部调动的人力资源政策和管理措施。

31. 营造浓厚的企业导师文化。

32. 将职业生涯发展和绩效评估流程分隔开来。

33. 建立有效的人才评估与继任管理流程。

34. 重视员工培训与学习。

让员工感觉受到重视和认可

35. 将底薪与价值创造挂钩，多劳多得。

36. 采用与业务目标相统一的浮动薪酬进行奖励。

37. 加大奖励力度，激励员工提高绩效。

38. 即时对员工进行现金奖励。

39. 使员工也参与到薪酬制度的制定中，并鼓励员工与管理者进行交流。

40. 监测薪酬体系，确保其公平高效、连贯准确。

41. 打造建立在真诚赞赏基础上的非正式认同企业文化。

42. 使新进员工觉得自己备受欢迎和重视。

43. 主动向员工征询意见，认真倾听并做出回应。

44. 向员工公开信息。

45. 给员工提供合适的工具与资源。

46. 保持良好的工作环境。

减轻因工作过度和工作与生活失衡带来的压力

47. 建立“先付出，再收获”的企业文化。

48. 满足公司核心人才的不同需求。

49. 建立重视自发关怀员工的企业文化。

50. 在员工之间建立社会联系。

51. 在工作场所营造快乐的氛围。

激发对高层领导的信任和信心

52. 激发员工对愿景和可行计划的信心，并激发他们的能力来实现目标。

53. 言出必行。

54. 相信并信任自己的员工。

附录B
离职面谈、离职调查和离职率分析指南与考虑因素

企业应将离职调查和访谈数据作为分析员工离职根源的重要手段，但很多时候，由于数据收集方式不当和人员选择不当，企业认为这些数据流于表面，基本没有意义。如果能把留职访谈和调查作为留住人才的重要战略手段，巧妙地收集数据并将其整合到其他相关组织数据中，企业就能制定出有效、有针对性的解决方案，消除那些通常在无意间把优秀人才逼走的“排斥因素”。

传统的离职面谈

离职面谈不是什么新事物，很多企业都有开展离职调查的惯例，一般在员工离职的前一天由人力资源部的工作人员实施，一般也都是例行公事。面谈的工作包括：回收员工的钥匙、工作证或其他设备，填写表格，讨论离职福利，了解员工在任职期间的心情感受及离职原

因。有时，还要求员工填写一份离职调查表。有些企业采用第三方提供的在线离职后调查表。

前面第一章讨论过，员工一般不愿意向企业代表吐露自己离职的真实原因。另外，负责开展面谈的工作人员也许从来没有接受过离职调查技巧培训，收集数据后，也许永远不会：（1）开展分析；（2）提交给管理层；（3）用来调整策略。这些严重的缺陷导致离职面谈和调查失去了真正的意义，背离了初衷。

开展离职面谈和调查的最佳原因

很多企业在回收员工的钥匙并讨论其离职后福利时，决定不开展离职面谈，因为在这些安排下，整个场面的氛围和条件都无助于员工坦诚解释离职的真正原因，这时的离职面谈也难以达到原先设想的各种目标，包括：

- 从员工嘴里“套出”导致他离职的根源性“排斥因素”；
- 提醒公司应解决哪些特定问题；
- 给员工提供发泄怒气的出口，让他们获得一些安慰；
- 让员工有机会提供也许有助于其他同事的信息；
- 提供有关竞争对手及其做法的相关信息；
- 将员工提供的信息与过去的调查结果及雇用数据进行对比；
- 发现每年或每季度的模式和变化；
- 获取信息，改进招聘工作；
- 可能避免吃官司；
- 为今后可能的返聘奠定基础；

● 在某些情况下，企业还能抓住机会，消除导致员工做出离职决定的“排斥因素”，让他们回心转意。

开展离职面谈和调查的最适宜条件

无论是采取面谈还是调查（纸质问卷、在线调查和电话调查）的方式，都可以创造一些最佳条件，为当事员工和公司带来最大益处：

安排受过培训的独立第三方开展面谈或调查

成功的离职面谈人员必须具备很多重要技能，如让员工放松心态，支持员工的决定，问一些探查性的跟踪问题，而不是轻信员工最初流于表面的回答，这种能力不是生来就具备的。面谈人员还必须清楚，问员工“为什么离职”和问他们“为什么不留下”是不同的。无论企业代表多么训练有素或多么深受大家信任，总有一些离职员工不愿意向他们敞开心扉。

因此，越来越多的企业决定聘请独立第三方顾问通过电话、面谈，或通过安全网站对离职员工开展访谈。这种做法的缺点是，员工一旦离职就很难联系上。另一个备选办法是请所有离职员工在上班的最后一天填写一份书面调查，然后通知他们，他们将接到独立第三方的电话，对方将请他们澄清某些问卷回复。

等员工离职后再开展

员工在离职当天，心里也许仍郁结着某种情绪，而且还纠结于其他个人、同事、家庭或经济问题，因此，很多企业聘请第三方在员工离职几天后甚至几个星期后，在晚上或周末联系他们。这样，员工有时间理清思路，反思自己离职的具体原因。最好在员工离职后不久就对他们开展调查，这时候他们对离职情绪的感受最强烈，因此符合他们的补偿心理。

比起让离职员工填写离职后调查问卷，请第三方顾问开展电话调查成本较高。因此，很多公司只有在痛失表现最好的员工后，才会请第三方开展实际调查，而对于其他员工，只要求他们上网填写一份加密保护的问卷。

务必保密和匿名

要让离职员工确信，如果提供坦诚直率的反馈，他们不用担心会遭到前任经理或同事的报复。相比起公司代表，第三方访谈人员或调查人员一般更容易做出这样的保证。

对于小公司而言，离职员工的数量本来就少，公司很容易根据匿名反馈内容对号入座，因此，离职员工很难在匿名抨击经理时不被公司发现。要解决这个问题，可以等到收集四五个离职员工的反馈后，再就他们对经理的评价进行处理。这个数量足以保护离职员工的匿名性。

一些企业让员工自己选择是否匿名接受离职调查，因为他们知道，很多员工不介意公开自己的身份，非常希望前任经理看到自己带有强烈情绪的话。这种做法也有一个问题：选择公开自己身份的人越多，选择匿名参加调查的人就越少，也就越容易暴露匿名者的身份。如果企业规模很大，在某个季度或某年有大量员工离职，这个问题可

以忽略不计。但在小公司中，最好谨慎对待。很多管理者很难接受离职员工匿名对他们做出的评价，会文过饰非地说，这些人都业绩不行或向来是个“刺头”。

对所有离职员工开展访谈和调查

为了最充分了解不同类别的员工离职的所有原因，最好应以某种方式对所有离职员工开展调查。并非所有的离职员工都愿意填写并发回调查问卷，也许有的人还很难通过电话联系上，但公司应至少给他们机会参加反馈。

与主动离职的员工举行访谈或开展问卷调查也很有必要，因为他们很可能有一些真知灼见。然而，他们在离职当天也许还愤愤不平，因此，进行离职后调查通常更有效。对于那些因为正当理由而被开除或解职的员工，可能需要采取特别办法。还有一类员工不能忽略——在不同办事处来回调动的员工。请他们填写离职调查问卷，有助于获得可能很有价值的信息，包括他们的工作经验和想法。即使这类员工不离职，也需要重点了解他们的想法。

调查问卷的问题必须一致

一旦设计好了调查问卷，不要反复变更，至少不要变更核心问题。这样可以确保获得可靠的数据。很多企业还有意对员工积极性调查问卷中的问题稍作调整，用到离职问卷中，以此做一番对比，并从中发现某些规律性的问题。

彻底权衡问卷中的问题，消除潜在的法律风险

访谈人员应充分论证问卷中的问题，检查是否存在任何法律漏洞，以防员工指控公司骚扰或歧视他们，让公司陷入被动局面。第三方访谈人员必须事先与离职员工讲明，如果他们提到任何非法问题，访谈人员一定会向公司报告。如果员工离职后对公司提出诉讼，但离职访谈记录显示，该员工在有机会提出该问题时却只字未提，那么法院会允许公司以此作为辩护依据。

向管理层报告调查结果

因为中层或高层管理者完全能掌控造成员工离职的“排斥因素”，因此，应该让他们看到简版和详细版调查结果报告，以便他们采取纠正措施。高层管理者当然需要了解这些数据，以便责成其直接下属采取适当的改进措施，防止今后再痛失骨干员工。经常开展离职调查的大型企业通常会向中层和高层管理者提供季度或年度调查报告。如果能收集足够的离职调查问卷，可以编写成一份报告，那么提供季度（而不是年度）情况更新可以让管理者明白，这些信息不是“做个样子”，而是非常重要的。遗憾的是，虽然大多数企业开展离职访谈或调查（通常由内部员工实施），但很少将调查结果报告给管理者。之所以会发生这种情况，我认为主要是因为大多数管理者都不相信离职员工会袒露自己离职的原因。如果由第三方开展访谈或问卷调查，可以在很大程度上减轻这种怀疑。

将调查结果与其他组织数据结合起来解读

离职调查数据本身就能揭示很多问题，为了确保更全面地掌握企业的问题和趋势，最好将这些数据与在职员工调查结果及其他组织趋势数据结合起来考察。这里说的组织数据包括：员工在不同岗位上的平均任职年限、绩效数据、招聘来源、不同员工离职风险最高的任职年限数、离职率、平均空缺率以及其他类似数据。这类综合分析有助于确定不同员工群体的离职“苗头”，企业可以相应地采取行动，防止人才流失。

领导层和管理者根据调查数据采取行动

第1章提到，95%的企业开展离职访谈或调查，但只有30%的企业表示曾根据调查结果采取了纠正措施。于是，我们明白了为什么大多数公司都算不上求职者心仪的企业。但凡善于用人的企业，如果在本可以避免的情况下错失一名骨干员工，一定会作为失败的案例来分析经验和总结教训，努力找出该员工离职的真正原因，防止今后重蹈覆辙。

也就是说，企业领导层必须严肃对待他们收到的每一份数据。然而，如果高层和中层管理者都不认为收集到的信息是在精心设计问题后从离职员工口中套出的真实想法，当然不能指望他们相信调查结果，更别提采取相应措施了。

挽留骨干员工的最后机会

有时候，我在开展离职访谈的过程中会发现，员工对于离职也是一万个不情愿，但又感觉别无选择。例如，某员工虽然很喜欢自己的工作、工作环境和同事，但还是决定离职，因为主管给她规定的工作

时间太死。在这类情况下，如果有积极主动的离职访谈人员敏锐地发现苗头，也许就可以让主管改变想法，或者向主管的上级报告情况，上级领导也许会为这名员工安排别的主管，给她安排一份新的工作，或采取任何合适的措施让她回心转意。一些公司甚至在员工提出离职请求时后就开展离职访谈，因为他们相信，如果能解决该员工提出离职的根源问题，他们仍有挽留的余地。

雅虎人力资源副总裁莉比·萨廷（Libby Sartain）在《我心所属：一位成功HR的职业生涯自述》（*HR from the Heart*）一书中建议企业管理者一定要问离职员工一个问题："如果再给我们一次机会，你觉得哪方面可以改进？"注你也许会发现，你们还是有机会挽留骨干员工的，为公司挽回一笔代价。

萨廷还建议，应努力与离职员工坦诚交心，问这样的问题：

- 如果过去3个月能重来一遍，有哪些事你会换一种方法处理？
- 你从这份工作中收获哪些经验教训，可以用到下一份工作中去？
- 在这里工作，有什么让你感到自豪？
- 你实现了什么目标？
- 你从这份工作中取得了什么成就？注

再问一个问题

每一家公司都应该在离职调查问卷中问："你会考虑再来公司求职吗？在什么情况下会？"当然，问这样的问题有一个大前提——公司的

政策允许续聘离职的员工，其实很多企业都不愿意续聘离职员工。但优秀的企业会把离职的员工当作毕业的校友，一定会保持联系，在时机成熟的时候，一定会再次续聘。

如果离职员工的回答为“是”，就应该把他们列入“特招”数据库，并定期发电子邮件联系。如果员工因为“这山望着那山高”而离职，到了“那山”却发现事实上还是“这山高”，于是决定回来并向同事讲述自己的心路历程，可谓企业版的“浪子回头金不换”。

致读者

欲了解我们的离职后调查情况，请访问：www.keepingthepeople.com，然后点击“surveys”，再点击“decision to leave”（离职决定）。我们在持续开展调查，希望揭示那些可以避免的离职背后的根源问题，希望大家踊跃参与调查。

---

1. Libby Sartain, with Martha I. Finney,*HR from the Heart: Inspiring Stories and Strategies for Building the People Side of Great Business* (New York: AMA- COM, 2003).
2. Ibid.